

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace zaměstnanců v podniku

Motivation of Employees in the Company

Student: Andrea Bučková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.

Ostrava 2009

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 7. 5. 2009

.....
Bučková Andrea

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji vedení podniku a supervizorovi skladu panu Jaroslavu Dorotíkovi, za poskytnuté konzultace a informace, bez nichž by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

OBSAH

1	Úvod	1
2	Teoretická východiska	3
2.1	Vymezení základních pojmů	3
2.2	Hodnocení zaměstnanců	6
2.3	Metody hodnocení zaměstnanců	7
2.4	Odměňování zaměstnanců	10
2.4.1	Systémy odměňování zaměstnanců	17
2.5	Metodologická část	21
2.5.1	SWOT analýza	21
2.5.2	Marketingový výzkum vnitřního prostředí firmy	22
2.5.2.1	Pozorování	23
2.5.2.2	Dotazníkové šetření	24
2.5.2.3	Rozhovor	25
2.5.3	PEST analýza	25
3	Charakteristika společnosti	27
3.1	Představení společnosti	27
3.1.1	Cíle a hodnoty společnosti	28
3.1.2	Organizační a personální struktura	29
3.1.3	Charakteristika zaměstnanců	29
3.1.4	Výrobní portfolio	29
4	Analýza a interpretace výsledků	31
4.1	PEST analýza	31
4.2	SWOT analýza společnosti	33
4.3	Marketingový výzkum vnitřního prostředí firmy	34
4.4	Zaměstnanecké výhody	35
4.5	Dotazníkové šetření	38
4.5.1	<i>Výsledky dotazníkového šetření</i>	38
4.6	Shrnutí analytické části	51
5	Návrhy a doporučení	53
5.1	Finanční prostředí	53
5.2	Přehled mzdového a motivačního systému	53

5.3	Shrnutí návrhů	54
6	Závěr	56

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PŘÍLOHY

1 Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na motivaci zaměstnanců v podniku a také na odměňování zaměstnanců. Toto téma je základem pro vytvoření spokojenosti a výkon jednotlivých zaměstnanců a také je důležité pro produktivitu celé společnosti.

Lze říci, že tento pojem se týká především větších společností, které mají systém motivace a odměňování rozšířený více, než malé společnosti. Tyto společnosti a rovněž i nadnárodní společnosti ve světě se snaží o to, aby jejich zaměstnanci byli se svou prací a se svou pozicí spokojeni a aby si je nadále udržely. Pokud si firmy chtějí udržet své zaměstnance, jako motivaci jim poskytují různé výhody a benefity.

I v dnešní době se ještě najdou takové firmy, které kladou důraz na výrobu, na poskytované služby, chtějí dosáhnout co největšího zisku, vlastní ty nejlepší s nejdražšími stroji, ale tak nějak zapomínají na své zaměstnance a hlavně na jejich motivaci. Nezabývají se jejich vzděláním ani potřebami. Pokud se podnik mimo jiné začne zabývat i motivací svých zaměstnanců, udrží si tak nejlepší zaměstnance a na trhu může být ještě lepším podnikem oproti konkurenci.

Motivace zaměstnanců je pro firmu velmi důležitá, protože hlavním předpokladem, aby byla firma úspěšná je dobře motivovaný zaměstnanec. Je známo, že každý zaměstnanec, který je spokojený pracuje rád, s chutí, odhodlaně, podává dobré a kvalitní výkony. Díky tomu může předcházet různým potížím. Dobrá motivace také přispívá k vyšší produktivitě práce, k vyšší loajalitě a spokojenosti a může zabránit odchodu kvalitních pracovníků za lepšími podmínkami. Už jen z těchto málo důvodů by se na motivaci zaměstnanců nemělo zapomínat a měla by se této problematice věnovat značná pozornost.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. V teoreticko-metodologické části jsou vysvětleny základní pojmy motivace, odměňování, motivační teorie, analýzy a formy šetření. Druhou částí je charakteristika společnosti, kde jsou poskytnuté informace o vybrané společnosti. V teoretické části je nastíněn cíl bakalářské práce, což je zhodnocení PEST analýzy, SWOT analýzy, marketingového výzkumu vnitřního prostředí a především motivace zaměstnanců

a odměňování ve společnosti Pegatron Czech, s.r.o. (ASUS), provedení analýzy spokojenosti zaměstnanců a vyhodnocení závěrů.

Jako nejvhodnější metoda se jeví rozhovor a dotazníkové šetření. Na základě rozhovoru se supervizorem skladu, což patří mezi pěti nejvlivnějších lidí na oddělení, kde je 250 zaměstnanců, budou zjištěny potřebné informace o společnosti. Pomocí vytvořeného dotazníku, který obsahuje osmnáct otázek, se zjistí spokojenost vybraného počtu zaměstnanců společnosti Pegatron Czech, s.r.o. (ASUS). Výsledky by měli být kladné, protože společnost nabízí dostatek pracovních míst a dokonce v současném období krize nabírá nové zaměstnance, i když se může jednat pouze o dočasné zaměstnání.

Bakalářská práce vychází z vnitropodnikových dokumentů, jako jsou kolektivní smlouva, motivační program, organizační normy, výroční zprávy a dalších dokumentů. Samozřejmě také z dostupné literatury k danému tématu.

2 Teoretická východiska

Tato kapitola obsahuje vymezení základních pojmů, které se týkají systému motivace zaměstnanců a jejich odměňování z dostupné literatury a pramenů.

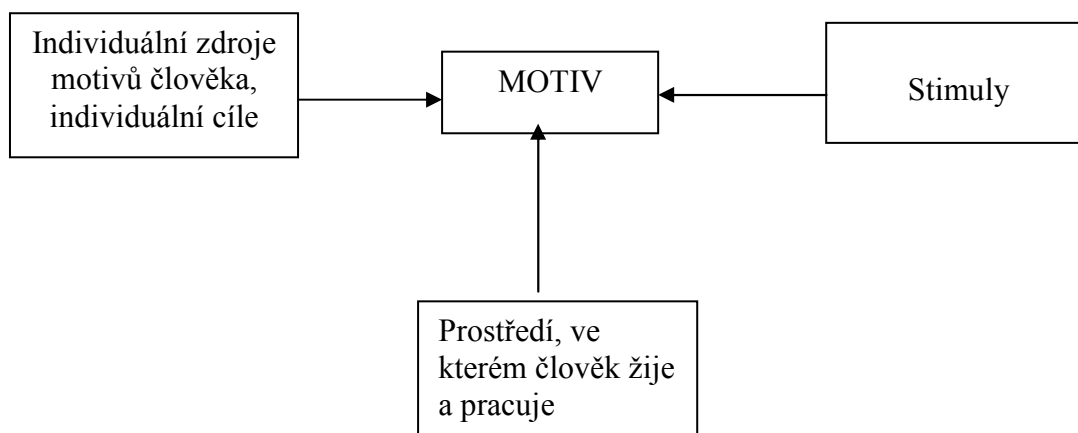
2.1 Vymezení základních pojmů

Co je to motivace

Pod pojmem motivace chápeme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Jednoduše řečeno motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Motivaci lze vyjádřit i jako řetězec návazných reakcí, kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Vědomí tohoto cíle vyvolá napětí, které vede k aktivitám, jež směřují k dosažení cílů. A konečným výsledkem těchto dosažených cílů je uspokojení.

Prvním impulsem motivace určitého chování je tzv. motiv, který můžeme definovat jako každou vnitřní pohnutku podceňující člověka. Na jednání člověka působí celý soubor motivů. Vlastní motiv je ovlivňován i vnějším prostředím (viz obr. č. 2.1).

Obr. č. 2.1 Motivační činitelé v částečné úpravě autora¹



¹ viz Lednický (2000)

Motivace stmeluje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu směrem ke stanovenému cíli nebo také představuje vnitřní aktivaci člověka zaměřenou určitým směrem. Musíme si ale uvědomit, že pouze přiměřená motivace směřuje k cíli, neboť nadměrná motivace vyústí často v destrukci činnosti.

Zdroje motivace

Zdrojem motivace jsou podněty či skutečnosti, které vyvolávají lidskou motivaci.

Mezi tyto zdroje motivace řadíme: - potřeby (přání)
- návyky
- zájmy
- ideály a hodnoty.

Potřeba

Je to prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život každého jedince. Je vždy spojena s činností zaměřenou na překonání nedostatku, který je pociťován. Jinými slovy potřeby nutí člověka k určitým jednáním a v podstatě mají v souladu s názorem Maslowa tyto posloupnosti:

- *biologické potřeby* – porušení vnitřní rovnováhy organismu (např. hlad, žízeň)
- *potřeby bezpečí* – projevují se v situacích ohrožení člověka (např. ekonomické strádání, životní nejistota)
- *potřeby sounáležitosti a lásky* – charakterizují se jako potřeby společenského styku a uplatnění
- *potřeby uznání a úcty* – projevují se ve snaze mít úspěch, prestiž a být obdivován
- *potřeby seberealizace* – snaha naplnit svou individualitu, prosadit své záměry, osobní vlastnosti a zájmy

Návyky

Jsou to opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Často jsou nazývány jako motiv lidského chování. Vytvořit žádoucí návyk je závažný úkol výchovy nebo-li sebevýchovy. Zlovyk je potom opakem žádoucího návyku. Zlovyk je vždy společenský nežádoucí, škodlivý a může nabýt až chorobného rázu (např. závislost na kouření, alkoholu apod.).

Zájmy

Představují trvalejší zaměření se člověka na oblast předmětů a jevů skutečnosti. Předměty zájmu bývají velmi rozmanité a jejich význam spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti. Dále také obohacují život člověka a podněcují jej k aktivitě. Zájmy jsou stanovené konkrétním obsahem a jsou specifitější než potřeby.

Ideály a hodnoty

Řadíme je k významným motivačním zdrojům. Ideál chápeme jako vzor (model), který slouží člověku nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání.

A hodnotou rozumíme jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho výběr vhodných cílů a způsobů jednání.²

Motivace ve vzdělávání

Je to mechanismus podnětů, které podmiňují lidské jednání. Základní podmínkou je aktivní účast na vzdělávacím procesu. Zde se uvádí členění motivace na habituální (jsou to pohnutky, které se odvozují od dříve získaných postojů a způsobu chování – např. postoj ke studiu vůbec) a aktuální (zde působí momentální a krátkodobé motivy – např. strach z uplatnění na trhu práce). Tuto motivaci je třeba chápat jako komplex různorodých a vzájemně se podmiňujících faktorů. Studijní úspěch zesiluje a stabilizuje výkonnostní a studijní motivaci. Naopak neúspěchy nebo přehnané nároky ji snižují a vyvolávají trému.³

Vnitřní a vnější motivace

Lidé motivují sami sebe tím, že nalézají a vykonávají práci, která je vede k uspokojení svých cílů. V druhém případě, lidé mohou být motivováni managementem, prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala apod. Tyto dva motivy charakterizujeme jako:

Vnitřní motivaci – jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem a také vydali se určitým směrem. Tyto faktory jsou tvořeny odpovědností, volností konat, příležitostí využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavou a podnětnou práci a příležitosti k funkčnímu postupu.

² viz Lednický (2000)

³ viz Palán (2002)

Vnější motivaci – to je to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Jako příklad můžeme uvést zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také i tresty (disciplinární řízení, kritika, odepření platu).

Vnitřní motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince.⁴

2.2 Hodnocení zaměstnanců

Pracovní hodnocení zaměstnanců patří mezi důležité personální činnosti, protože je významným nástrojem pro manažery k aktivní motivaci zaměstnanců. Takové hodnocení má význam jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci. Pomáhá identifikovat potřeby školení a vzdělávání zaměstnanců a vzniká zde prostor pro jeho pochvalu nebo naopak nalezení podpory a pomoci v případě, kdy došlo ke snížení jeho výkonu. Poskytuje zpětný pohled na to, jak zaměstnanec v průběhu hodnoceného období pracoval, a možnost dohodnout se na dalších cílech. Cílem pracovního hodnocení je zjistit, zda jsou pracovní cíle zaměstnanců shodné s pracovními cíly organizace.

Z tohoto hodnocení zjistíme také nedostatky a rezervy organizace. Z hodnocení můžeme stanovit silné a slabé stránky sociálního potenciálu organizace a tím lze zvýšit motivaci k výkonu. Je důležité vědět, že pracovní hodnocení je účinným nástrojem pro monitorování situace ve firmě. Jedná se o významnou zpětnou vazbu ke zjištění výkonu, účinnosti motivačního mechanismu odměňování a zda jsou naplňovány podnikatelské cíle. Z hodnocení může organizace zjistit tyto informace a poznatky: zjistit schopnosti a dovednosti zaměstnanců, zjistit zájmy, očekávání a potřeby zaměstnanců, zjistit nedostatky organizace, které jsou bariérou rozvoje zaměstnanců a tudíž i firmy, stanovit silné a slabé stránky sociálního potenciálu organizace, zachytit signál sociálního napětí v organizaci a další.

Hodnocení zaměstnanců napomáhá nejen k získání těchto informací a poznatků uvedených výše, ale také k dalším informacím.

⁴ viz Armstrong (1999)

Formální systém pracovního hodnocení

Zastánci tohoto systému vidí v hodnocení sociální proces, kterým je nutné formalizovat a stanovit hlavní zásady a postupy. Hodnocení přispívá k efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Formální systémy hodnocení vedou manažera k tomu, aby kontinuálně hodnotil zaměstnance.

Neformální systém pracovního hodnocení

Tento systém se uplatňuje nejčastěji tam, kde jsou silné neformální vztahy, což je typické pro malé firmy. Dominuje subjektivní přístup vedoucího a tento postoj může pramenit z obavy dostat se do konfliktu se zaměstnanci, kteří mají kázeňské či výkonnostní problémy. Při komunikaci je nutné, aby vedoucí byl komunikačně a argumentačně vyzbrojen. Tento systém hodnocení podporuje subjektivnost a nahodilost a staví vedoucího mimo dosah kritiky ze strany zaměstnanců. I když toto hodnocení přináší osobně poznatky vedoucímu o výkonu zaměstnance, tak je méně využitelné pro organizaci, zaměstnance a také pro možnost sebereflexe.

2.3 Metody hodnocení zaměstnanců

Rozlišujeme je na metody nesrovnávací a srovnávací.

Metody nesrovnávací se týkají hodnocení jedinců, zpravidla na základě předem standardizovaných hodnotících kritérií se stanovenou stupnicí možných odpovědí. Stupnice může být sudá i lichá. Stupnice by měla být jednotná, jednotně dodržována, vše se zaznamenává do formuláře, kde jsou uvedené cíle za hodnocené období, příští období, poznámky hodnoceného a hodnotitele.

Hodnocení podle výkonu

Důraz se klade na objektivní hodnotící kritéria a na potřebu stanovení jasných cílů, které má každý hodnocený zaměstnanec dosáhnout. V hodnotícím rozhovoru pak posuzujeme výsledky hodnoceného dle plnění stanovených cílů a zároveň usilujeme shodnout se s hodnoceným

zaměstnancem na budoucích cílech. Na základě toho se zpracuje dohoda o budoucím pracovním výkonu.

Hodnocení pomocí stupnice

Používáme sudé nebo liché posuzovací stupnice, slovní nebo číselné. Můžeme se setkat i s tím, že máme pětistupňovou škálu, ale jen čtyři jsou uvedené pro hodnocení přijatelného chování zaměstnance a jen jeden je označen pro nepřijatelné pracovní chování. Obecným trendem je zaměřit pozornost více na proces zaměstnávání, než na osobnost člověka.

Nucená volba

Hodnocenému přikládáme různé výroky a hodnocený z nich vybírá a volí ten, který nejvíc odpovídá jeho názoru. A na základě odpovědí se pak stanoví slabá místa, která jsou potřebná u zaměstnance rozvíjet.

Klíčové události

Vedoucí si celou dobu mezi hodnocením pořizuje záznamy o pracovním jednání zaměstnance, a to jak negativní, tak i pozitivní události a situace. Záznamy jsou vhodné pro konkrétní argumentace při hodnotícím rozhovoru vedoucího.

Testování a pozorování pracovního výkonu

Jedná se o využívání psychologických testů na znalosti a dovednosti. Týká se to vybraných profesí, jako jsou např. jeřábčík, operátor, řidič, pilot apod.

U **metod srovnávacích** odborníci tvrdí, že jsou spolehlivější a objektivnější, než nesrovnávací. Tyto výsledky z pracovního hodnocení nebývají zveřejňovány, protože organizace má zájem o to, aby byla podporována kooperace zaměstnanců.

Metoda stanovení pořadí

Zde zaměstnanci bývají seřazeni od nejlepšího po nejhoršího podle předem daných kritérií. Výhodou této metody je jednoduché hodnocení, snadné a srozumitelné vyplnění a rychlé vyhodnocení. Naopak nevýhodou jsou distance mezi zaměstnanci, které jsou nejasné.

Metoda bodová

Tato metoda je objektivnější, neboť jasně definuje distance mezi zaměstnanci, dobře označuje rozdílnost prací, avšak je složitá, časově a finančně náročná. Vedoucí má určitý počet bodů, které přiděluje jednotlivým zaměstnancům. A z výsledného hodnocení je zřejmé, kteří zaměstnanci jsou nejlepší a jaký je mezi nimi bodový rozdíl.⁵

Výhodou je, že hodnotitelé musí brát v úvahu řadu faktorů, které jsou součástí všech prací a ovlivňují je různými způsoby, mohou pomoci vyhnout se příliš zjednodušujícím soudům, ke kterým může docházet při použití neanalytických (souhrnných) metod. Tento systém poskytuje hodnotitelům definovaná měřítka, která by jim měla pomoci dosáhnout při jejich rozhodování určitého stupně objektivity a logičnosti. Dělají dojem, že jsou objektivní, a to i v případě, že nejsou, a to vyvolává dojem, že jsou poctivé. Poskytují základ, jenž pomáhá při vytváření tarifních stupňů ve mzdových strukturách a tato metoda je vhodná pro počítačové zpracování.

Bodovací systém má také své nevýhody. Je složitý při zavádění, udržení a vytváření. Podává falešný dojem vědecké přesnosti. Předpokládá, že je možné kvantifikovat různé aspekty práce na téže stupnici hodnot, a tak je slučovat dohromady. Je založena na předpokladu, že vážení faktoru je možné dělat stejně u všech prací. Jinými slovy, nejen úroveň faktoru obsaženého v práci se bude lišit, ale i uvnitř práce se budou faktory lišit od vah v jiných prací.⁶

Každá metoda má své klady a zápory. Proto je dobré před začátkem hodnocení zvážit pro a proti jednotlivých metod. Na začátku hodnocení práce začíná určením prací, které budeme hodnotit a celkový počet hodnocených prací. Dalším krokem je rozhodnutí o schématu pro zaměstnance nebo kategorie zaměstnanců. A posledním krokem je výběr vhodné metody pro hodnocení práce. V závěrečné práci si vybereme mezi „typickou“ nebo „vzorovou“ práci, která bude základnou pro porovnávání, rozhodování o faktorech pro hodnocení práce, analyzování práce a rolí, určení hodnoty práce a vytvoření mzdové kultury, kde se navrhne stupnice a rozhodne se o mzdových tarifech a tarifních rozpětí.

⁵ viz Bláha (2005)

⁶ viz Armstrong (1999)

Hodnocení práce je základem pro vytvoření a uplatňování spravedlivé mzdové struktury a spravedlivého odměňování, umožňuje přijímat rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních.⁷

2.4 Odměňování zaměstnanců

Jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. Zabývá se peněžními, tak i nepeněžními odměnami a zahrnuje filozofie, strategie, politiku, plány a postupy používané organizacemi v zájmu rozvoje a udržování systému odměňování. Odměňování zaměstnanců patří mezi nejstarší a nejzávažnější personální činnosti. Tato úroveň je dána celkovou úrovní řízených lidských zdrojů v organizaci. V praxi používáme pojmy jako je mzda či plat. V podnikatelské sféře se používá pojem mzda. Najdeme je v zákoně o mzdách, jež je založena na úkolové či hodinové sazbě. Naopak pojem plat se používá v nepodnikatelské sféře a představuje většinou měsíční odměnu.

Základem je vždy finanční odměna, ať už jde o zařazení do výkonnostní třídy nebo pozice dané firmy.

Mezi odměny také patří pracovní prostředky s vyšší kvalitou pro výkon práce, zařízení pracoviště, nákup strojů apod. Další formou odměny může být odpovídající pracoviště pro danou práci (např. vybavená kancelář, uspořádané šanony, dobře přípustný materiál, evidence atd.).

K nehmotným odměnám řadíme pochvalu, povýšení, tím dáme najevo, že jedině tento pracovník je schopen danou práci vykonávat nejlépe.

Většina zaměstnanců přijímá kladně hmotné i nehmotné složky systému odměňování, které jim přinášejí výhody, spokojenost, ale nelze očekávat, že to samo o sobě přiměje zaměstnance k vyšším výkonům.

Mzdu uvádíme buď jako základní plat nebo v rámci měsíčního ohodnocení tzn. jako hodinovou mzdu. Hodinová mzda se většinou vypočítává pro dělnickou kategorii. U dalších

⁷ viz Bláha (2005)

profesí se jedná o mzdu formou měsíčního platu, který se odvíjí dle zařazení do určité platové třídy v daném oboru či v rámci organizačního schématu.

Odměňování je nejefektivnějším nástrojem motivace zaměstnanců, které má organizace a vedoucí pracovník k dispozici. Odměňování neznámá pouze plat nebo mzdu a jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel jako kompenzaci za vykonávanou práci. Obsahuje povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Kromě těchto hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž rozhoduje zaměstnavatel = vnější odměny, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Tyto odměny nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací.

Hmotná stimulace obsahuje peněžité pracovní příjmy, hmotné služby a podnikové výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány v rámci zaměstnaneckých vztahů.⁸

Zákon o mzdě

Upravuje poskytování mzdy a odměny za pracovní pohotovost, jakož zjišťování a používání průměrného výdělku pro pracovněprávní účely. V tomto zákoně najdeme základní práva zaměstnanců a jejich nejdůležitější mzdové nároky, kde se ukládají povinnosti zaměstnavatelům při poskytování mzdy. V zákonu jsou stanovené pracovní a kolektivní smlouvy, pro uzavření pracovního poměru se zaměstnanci. Zákon o mzdě č. 1/1992 Sb. se nevztahuje na organizace, které jsou právníckými osobami a zaměstnávají občany v pracovněprávních vztazích a na občany, kteří jsou oprávněni podnikat a kteří zaměstnávají při podnikatelské činnosti občany (pracovníky). Pomocí kolektivního vyjednávání s odborovými svazy může být dohodnutá úroveň mezd a peněžních odměn.

Mzda

Mzda je peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za provedenou práci. Mzda za práci se poskytuje podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

⁸ viz Armstrong (1999) a Bláha (2005)

Za mzdu se nepovažují náhrady mezd, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcie) nebo obligací a odměna za pracovní pohotovost a odchodné.

Mzda se sjednává především v pracovní smlouvě nebo také v kolektivní smlouvě. Pokud není sjednaná ani jedna smlouva, zaměstnavatel sjednává mzdu s příslušným odborovým orgánem. Aby byla tato povinnost splněna, zaměstnavatel vydává vnitřní mzdový předpis, kde zaměstnanci mají právo nahlížet. Pokud mzda není sjednána v pracovní smlouvě, zaměstnavatel vydává mzdový dekret (výměr).

Dle zákona č. 1/1992 Sb. o mzdě, se mzda vyplácí obvykle v peněžité formě, ale odměna za pracovní pohotovost a průměrném výdělku připouští poskytování mzdy i v naturální formě, která je nutná projednat se zaměstnancem a ten musí s tím souhlasit. Naturální mzda se vyplácí nad rámec minimální mzdy a peněžní mzda se vyplácí do výše minimální mzdy. Mzda nesmí být nižší jak minimální mzda, protože by byla neplatná. Mezi naturální mzdu řadíme poskytování výrobku, služeb, výkonu a práce.

Závěrem mzda je nejvýznamnějším zdrojem příjmu fyzických osob, které podléhají zdanění.⁹

Mzdové formy

Tyto formy nejsou určeny ani vymezeny obecně závazným mzdovým předpisem. Slouží k ocenění výkonu pracovníka, jeho výsledku práce a jeho chování. Mzdové formy se sjednávají v kolektivní nebo pracovní smlouvě nebo se vymezí vnitřním mzdovým systémem. Mezi obvyklé mzdové formy patří časová mzda, úkolová mzda, smíšená mzda (kombinace s podílovou mzdou nebo s úkolovou mzdou), podílová mzda, prémie, odměny, povinné a nepovinné příplatky a další.¹⁰

Časová mzda

Velikost mzdy je stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou nebo ročním příjmem. Lidé jsou vlastně placeni za to, kolik času tráví v práci nezávisle na tom, jaký výkon podají. Důležité je, aby základní mzdová sazba byla dostatečně vysoká tak, aby uspokojila většinu potřeb lidí.

Mezi výhody patří jednoduchost a levnost systému, snadné určení výše mzdy (platu), ocenění stabilního zaměstnání, srozumitelnost pro zaměstnance a že nevyvolávají spory.

⁹ viz Kahle (2001)

¹⁰ viz Kahle (2001)

Mezi nevýhody patří, že nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu, není vhodná pro lidi, kteří častěji mění zaměstnání, nemotivuje zaměstnance, kteří dosáhli „mzdový strop“ a má omezený účinek pro zdokonalení systému.¹¹

Úkolová mzda

Používá se nejčastěji v prostředí výroby, hlavně u dělnických profesí, kde je snadné kvantifikovat produkt vykonaný určitým zaměstnancem. V této mzdě je zaměstnanec placen podle množství jednotek práce, které odvede.

Mezi výhody individuální úkolové mzdy patří: vede k vyššímu výkonu, pokud se více práce podaří vykonat za kratší čas, dojde ke snížení nákladů, přináší vyšší výdělky a je zde menší potřeba dohledu.

Nevýhodou je, že zavedení a udržování systému je drahé, je zapotřebí dobrá organizace práce, může vzniknout spousta rozporů při stanovení jednotek práce, produkce se může zvýšit na úkor kvality, důraz na vyšší výkon může vyvolat neshody mezi spolupracovníky atd.¹²

Podílová mzda

Zaměstnanec dostane jako mzdu určité procento nebo částku z tržeb. Používá se nejčastěji v obchodě a v odvětví služeb, kde nejvíc motivuje zaměstnance na dosažení co nejvyšších tržeb, maloobchodního či velkoobchodního obratu.¹³

Smíšená mzda

Jak vyplývá z jejího názvu, je to kombinace časové mzdy s úkolovou nebo s podílovou, případně provizní mzdou. Konstrukce této mzdové formy spočívá v rozdělení mzdy zaměstnance na dvě složky, z nichž každá má jiný režim. Může tedy jít o dvě varianty smíšené mzdy, a to smíšenou mzdu úkolovou a smíšenou mzdu podílovou.¹⁴

¹¹ viz Bláha (2005)

¹² viz Bláha (2005)

¹³ viz Kahle (2001)

¹⁴ viz Kahle (2001)

Minimální mzda

Minimální mzda nesmí být menší než je minimální mzda. Výše minimální mzdy je stanovena nařízením vlády. Protože dochází k růstu cen a výše životního minima, tak se mění výše minimální mzdy poměrně často. Proto je nezbytné sledovat Sbírku zákonů, neboť minimální mzda má nejen vliv na odměňování zaměstnanců, ale i na výši vyměřovacího základu pro odvod pojistného na všeobecné zdravotní pojištění u osob bez zdanitelných příjmu, za které neplatí pojistné stát. V kolektivní smlouvě lze dohodnout minimální mzdu vyšší než stanoví nařízení vlády.

Pokud celková mzda nedosáhne výše minimální mzdy, pak náleží zaměstnanci doplatek do minimální mzdy. Pokud je sjednaná kolektivní smlouva a jsou v ní i mzdové tarify, potom je důležitá jejich výše a vymezení, jestli se jedná pouze o mzdové tarify. Ale v případě, kdy kolektivní smlouva není uzavřená nebo nejsou v ní sjednané mzdové podmínky, jsou zaměstnanci chráněni tím, že mzda nesmí být nižší než příslušný minimální mzdový tarif stanovený nařízením vlády (nařízení vlády č. 333/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů).¹⁵

Mzda za práci přes čas

Pokud zaměstnanec pracuje přes čas, přísluší mu obvyklá mzda navýšená o 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodl na poskytnutí náhradního volna. V kolektivní nebo pracovní smlouvě se může sjednat již mzda s přihlédnutím k případné práci přes čas. Toto ujednání platí v případě, že se současně sjedná nejvyšší rozsah práce přesčas, kterou může zaměstnavatel zaměstnanci nařídít v rámci stanoveného limitu práce přesčas zákoníkem práce.¹⁶

Mzda a náhrada mzdy za svátek

Od 1.1.2001 zákon o mzdě upřednostňuje poskytnutí náhradního volna za práci ve svátek. Ovšem je také možné dohodnout se se zaměstnancem, že místo náhradního volna obdrží příplatek za práci ve svátek a to ve výši 100 % průměrného výdělku. Při poskytnutí náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Náhrada mzdy za svátek nepřísluší zaměstnanci v případě neomluvené absence před nebo po svátku.

¹⁵ viz Kahle (2001)

¹⁶ viz Kahle (2001)

Žádná náhrada se neposkytuje zaměstnanci s měsíční mzdou, která je jim stanovena bez ohledu na počet pracovních dnů v měsíci.¹⁷

Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

V kolektivní smlouvě můžeme stanovit jinou výši příplatku za práci ve zhoršeném a zdraví škodlivém prostředí, nikoli však jiné podmínky než jsou uvedeny v nařízení vlády. Vyšší příplatek může stanovit i vnitřní předpis.¹⁸

Příplatek za práci v noci

Příplatek za práci v noci náleží zaměstnanci, který pracoval v noci mezi 22. – 6. hodinou, i kdyby pracoval jen 1 hodinu. Výši příplatku může stanovit jak kolektivní smlouva, tak i vnitřní předpis. Od 1.1.2001 mají zaměstnanci nárok na příplatek za práci v noci bez ohledu na to, zda se na ně vztahuje kolektivní smlouva či ne.¹⁹

Mzda při výkonu jiné práce

Existují vymezené případy, kdy je zaměstnavatel povinen převést zaměstnance na jinou práci a kdy má pouze možnost převést zaměstnance na jinou práci, a to i kdyby s tím zaměstnanec nesouhlasil. Zaměstnanci přísluší mzda podle vykonávané práce, na kterou byl převeden.²⁰

Cíl mzdového systému

Tento systém vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravená zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.

Obecným cílem je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, způsobilou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.

Cílem organizace je podporovat chování, které bude přispívat k dosažení cílů organizace, podporovat program organizačních změn, týkajících se kultury, procesů a struktury. Podporovat uskutečňování základních hodnot organizace v oblastech, jako je kvalita, péče o zákazníka, týmová práce, inovace, flexibilita a rychlost reakce. Zabezpečení, aby organizace získala za své peníze potřebnou hodnotu.

¹⁷ viz Kahle (2001)

¹⁸ viz Kahle (2001)

¹⁹ viz Kahle (2001)

²⁰ viz Kahle (2001)

Z hlediska zaměstnanců by měl systém odměňování s nimi jednat jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování. Naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude jednáno spravedlivě, slušně a s přihlédnutím k práci, kterou vykonávají a k jejich přínosu. Měli by také vědět, jaká je politika odměňování v organizaci a jaký má na ně dopad.²¹

Dodatkové mzdové formy

K základní odměně bývají poskytovány další peněžní odměny, které se vztahují k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem. Mohou být také vypláceny zvláštní příspěvky nebo příplatky. Pokud tyto platby nejsou zahrnuty do základní odměny, označují se jako „pohyblivé složky mzdy či platu“. Pohyblivé odměny jsou také označovány jako „rizikové odměny“. Např. se jedná o odměny obchodních zástupců založené „pouze na provizi“, které jsou plně rizikové. Mezi dodatkové mzdové formy patří:

- a) **Individuální výkonnosti odměny** – zvýšení základní odměny nebo částka mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu a na zařazení pracovníka (zásluhová mzda či plat).
- b) **Mimořádné odměny (bonusy)** – jedná se o odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených každým jednotlivcem, týmem nebo organizací.
- c) **Prémie** – jsou to odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby zaměstnanci byli motivováni k dosažení vyšších úrovní výkonu. Cíle bývají kvantifikovány jako objem výroby nebo prodeje.
- d) **Provize** – jde o zvláštní formu pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční.
- e) **Odměna závislejší na délce zaměstnání** – odměna zvyšující se o pevnou hodnotu na stupnici nebo na tarifní stupnici v závislosti na délce zaměstnání.
- f) **Odměna podle kvalifikace** – je to odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.
- g) **Odměna podle schopnosti** – jde o odměnu, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností.

²¹ viz Armstrong (1999)

- h) **Příplatky** – jsou to složky odměny, jež jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání, jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení v hlavním nebo v jiných velkých městech. Příspěvky za bydlení v hlavním městě nebo ve velkém městě jsou někdy zahrnutý do základní odměny a organizace, které mají zájem zjednodušit své mzdové struktury, mohou zrušit tento příplatek a odpovídajícím způsobem zvýšit základní peněžní odměnu. ²²

2.4.1 Systémy odměňování zaměstnanců

Systém se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Tento systém je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny. ²³

Složky systému odměňování

Do systému odměňování patří peněžní odměna (pevné a pohyblivé mzdy/platy) a zaměstnanecké výhody, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Do systému řadíme i nepeněžité odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu. ²⁴

Zaměstnanecké výhody

Součástí systému odměňování jsou zaměstnanecké výhody. Jedná se o nepřímou hmotnou formu odměňování, kterou zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má. Rozsah výhod je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelský výkonná a také jestli zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Rozsah nabídky zaměstnaneckých výhod je závislý na finančních prostředcích vyčleněných pro tyto účely. Jejich rozsah je rovněž

²² viz Armstrong (1999)

²³ viz Armstrong (1999)

²⁴ viz Armstrong (1999)

limitován i daňovým mechanismem, který je vhodný jak pro zaměstnance tak i pro zaměstnavatele (např. závodní stravování).²⁵

Proč se zabývat zaměstnaneckými výhodami

Zaměstnavatelé malých a středních firem nepovažují za potřebné zabývat se zaměstnaneckými výhodami. Jsou totiž přesvědčení o tom, že firma je schopna udržet se na trhu a bude dostatečně prosperující, pokud budou zvyšovat mzdy svým zaměstnancům. Zaměstnaneckými výhodami přispíváme k lepší konkurenceschopnosti vůči jiným firmám, k posílení sounáležitosti zaměstnance s firmou a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě, k nákladové efektivnosti, k etice, k dodržování zákonů, předpisů, úmluv a k férovému jednání ve firmě, k respektování rozdílných preferencí a potřeb zaměstnanců.²⁶

Rozlišení zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou dobrovolnou dávkou ze strany zaměstnavatele, pokud na ně má a byly vyjednány. Co je ze zákona, to je povinné a nelze to považovat za zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody člením do tří skupin:

- a) **sociálně kulturní výhody** – kulturní a společenské akce, různá připojištění, bydlení, dojížděka do zaměstnání, školky, půjčky apod.
- b) **pracovní výhody** – vzdělávání, které není povinné ze zákona, stravování, výhody z hlediska bezpečí a zdraví nad rámec zákona
- c) **poziční výhody** – používají zaměstnanci z klíčových profesí, jež mají největší podíl na úspěchy firmy. U nás se jedná zejména o manažerské výhody (např. auto, mobil, stáže, vybavení kanceláře aj.). Poziční výhody mohou být také pro zaměstnance z rizikových pracovišť.²⁷

Systém volitelných zaměstnaneckých výhod

Je vytvořen soubor zaměstnaneckých výhod, ze kterých si může každý zaměstnanec podle určitých pravidel vybrat (cafeteria systém). Každý zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše si může čerpat zaměstnanecké výhody. Mezi výhody patří flexibilita, průhlednost, spravedlnost, individualizace a diferenciacie, informovanost, zlepšuje se image firmy, roste sounáležitost zaměstnanců s firmou a jejich loajalita. Naopak nevýhodou tohoto

²⁵ viz Bláha (2005)

²⁶ viz Bláha (2005)

²⁷ viz Bláha (2005)

systému je administrativní a nákladová náročnost při zavádění systému a pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců, což je nákladné.²⁸

Systémy volitelných zaměstnaneckých výhod

1. **Systém „bufetu“** – jedná se o výčet zaměstnaneckých výhod, ze kterých si může zaměstnanec vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu.
2. **Systém „jádra“** – je pevně stanoveno „jádro“ zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance, které jsou využitelné všemi zaměstnanci firmy a pak zbývající pohyblivé zaměstnanecké výhody jsou v nabídce. Tento způsob využívají většinou firmy, kde působí odbory.
3. **Systém „bloků“** pro kategorie zaměstnanců - máme nadefinované kategorie zaměstnanců např. muži a ženy, zaměstnanci z rizikových pracovišť, mladí zaměstnanci apod. a k nim je teprve vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.²⁹

Nejčastěji nabízené zaměstnanecké výhody ve firmě

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| - stravování zaměstnanců , | - důchodové připojištění, |
| - životní pojištění, | - podnikové půjčky, |
| - dětská rekreace, | - dárcovství krve, |
| - sportovní a kulturní aktivity, | - bydlení, |
| - sleva na firemní výrobky, | - podpora v nemoci, |
| - vzdělání, | - půjčování podnikového vybavení, |
| - poradenská činnost, | - 13./14. plat. |

Kromě těchto vyjmenovaných metod může firma nabízet i další zaměstnanecké výhody.³⁰

Fluktuace

Analýza pohybu pracovníku organizace patří mezi tradiční analýzy personální práce. Analýzou pohybu pracovníku rozumíme chápeme analýzu pohybu pracovníku do organizace, z organizace a uvnitř organizace a dále pak analýzu příčin odchodu pracovníku z organizace. Zdrojem informací potřebných pro analýzu pohybu pracovníku jsou především data personální evidence (evidence pracovníků), popřípadě subsystém informací o pracovnících

²⁸ viz Bláha (2005)

²⁹ viz Bláha (2005)

³⁰ viz Bláha (2005)

personálního informačního systému. Doplňkovým zdrojem informací o některých aspektech pohybu pracovníků mohou být opět ankety organizované mezi pracovníky nebo výsledky rozhovorů s pracovníky, zejména pak rozhovorů souvisejících s hodnocením pracovníků či s jejich rezignací (rozhovor s odcházejícím pracovníkem).

Při analýze pohybu pracovníků je třeba dávat si pozor na to, abychom nesměšovali údaje o pracovnících odpovídající různým definicím pracovníků organizace.

Fluktuace přirozená je daná například stárnutím a úmrtností. Fluktuace instituční je daná instituční povahou a fluktuace individuální vzniká z osobních rozhodnutí jednotlivých lidí.

Rozlišujeme pohyb pracovníku do organizace (příchody, vstupy) podle jednotlivých typů zdrojů a metod získání těchto pracovníků. Pohyb pracovníku z organizace (výstup, odchody) podle formy ukončení pracovního poměru a podle důvodu ukončení pracovního poměru. Pohyb pracovníku uvnitř organizace v členění na povýšení, přeřazení na nižší funkci a převedení na jinou práci nebo pracoviště a neměli bychom zapomínat na tzv. kvalifikační a kvalitativní pohyb.³¹

Prémie

Prémie bývají poskytovány k časové nebo k úkolové mzdě/platu, ale lze je poskytnout i v případě ostatních základních mzdových/platových forem, vyskytují se ve dvou podobách:

- a) Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna)* je odměna poskytována za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu. Je to spíše individuální forma, ale v zahraničí se používá i jako odměna pro skupinu zaměstnanců.
- b) Periodicky se opakující se prémie (bonusy, výkonové odměny)* jsou tvořeny odměnami závislými na dosažení či překročení předem stanovených cílů či výkonových ukazatelů, motivujících zaměstnance k vyššímu výsledku. Mohou být jak individuální tak i skupinové. Stimulační účinnost prémie pozitivně ovlivňuje, když jsou předem stanoveny zásady prémiování, tzn. vymezení:

- okruhu prémiovaných zaměstnanců,
- ukazatelů prémiování, tj. na kterých je prémie závislá,

³¹ viz Koubek (2005)

- prémiové základny, tj. z čeho se prémie počítá,
- prémiové sazby,
- průběhu prémiování, tj. jaká je míra závislosti výše prémie na ukazateli, prémiování,
- období prémiování,
- rozdělování kolektivní prémie,
- období účinnosti prémiování.

Prémie jsou v praxi zpravidla tvořeny dvěma a více složkami, tzv. *několikasložkové odměňování*. Nejčastěji je mzda/plat tvořena základní a výkonnostní složkou. Jejich poměr by měl být stanoven tak, aby odpovídal potřebám firmy, charakteru vykonávané činnosti a aby motivoval zaměstnance k lepším výkonům. Neexistuje žádný recept na to, jak tento poměr mezi složkami nastavit.³²

2.5 Metodologická část

V této části jsou definované metody, které budou využité v analytické části. Každá metoda je dána účelem a předmětem výzkumu a liší se také použitými technickými prostředky. Jedná se především o: SWOT analýzu, marketingový výzkum vnitřního prostředí firmy, pozorovací šetření, dotazníkové šetření, rozhovor, PEST analýzu.

2.5.1 SWOT analýza

Při analýze SWOT sledujeme čtyři charakteristické rysy organizace. Mezi ně patří silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné stránky: Co organizace dobře zvládá? V čem je, na rozdíl od jiných, opravdu dobrá? Poskytuje ve srovnání se svými konkurenty výjimečné prodejní podmínky? Může těžit ze situace, v níž se nachází, ze svého podílu na trhu, ze zájmu veřejnosti? K silným stránkám

³² viz Horváthová, Čopíková (2007)

patří mimořádně kvalitní pracovní síla, komerčně výhodný pronájem, vlastnictví patentů nebo technických poznatků.

Slabé stránky: Co organizace nezvládá? Nestačí sledovat rozvoj? Musí fungovat v podmínkách, které jsou ve srovnání s konkurencí méně výhodné? Je zranitelná? Mezi typické slabé stránky patří např. stárnoucí vybavení a budovy, nevhodné pracovní návyky a postupy, zastaralá technologie, nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla.

Příležitosti: Jaké možnosti nabízí vnější prostředí? Objevují se nové trhy? Existují předpoklady pro výrazný růst poptávky? Pomohlo by zlepšení makroekonomických ukazatelů zlepšit obchodní výsledky?

Hrozby: Jaké hrozby vnější prostředí obsahuje? Je možné, že hospodářství se ocitne v recesi? Zesílí zámořské státy restriktivní ochranná opatření? Je odvětví v útlumu? Snižuje se potenciál pro diverzifikaci? Je organizace ve větší míře ohrožována zločinností, vandalismem, terorismem? ³³

2.5.2 Marketingový výzkum vnitřního prostředí firmy

Rozlišujeme čtyři marketingové taktiky, které jsou: 1. produkt, 2. cena, 3. podpora, 4. umístění.

Produkt: je produkt vhodný pro náš cílový trh? Jaká je po něm poptávka? Odkud víme, že poptávky skutečně existuje? Co by ji mohlo ovlivnit?

Cena: je naše cena vhodně stanovená vzhledem k cílovému trhu? Není příliš nízká nebo vysoká? Jaká je asi cenová pružnost poptávky? Jaké efekty přinesou slevy nebo speciální nabídky? Jak bude cílový trh reagovat na cenu?

Podpora: co uděláme proto, aby se našem cílovém trhu dostal náš produkt do podvědomí zákazníků? Budeme šířit verbální informace, které jsou levné a nenáročné na přípravu nebo

³³ Viz Ward (1998)

televizní reklamu? Co nám přinese inzerce v novinách, billboardy, časopisy pro podnikatelé, domácí prodej a další?

Umístění: kam umístíme naše aktivity? Budou naši zákazníci přicházet za námi, nebo my za nimi? Jak je důležitý dostatek parkovacích míst? Co jiné možnosti dopravy? Jak důležití jsou pro nás projíždějící zákazníci? ³⁴

2.5.2.1 Pozorování

Pozorování nám zprostředkovává prostřednictvím smyslových orgánů poznatky o okolním světě. Vzniká okamžikem vědomého upření pozornosti k zevním jevům, k okolnímu světu. Hodnotu smyslového pozorování umocňujeme různými technickými prostředky a užíváme při něm různých technik: písemný záznam, magnetofonový záznam, fotografie, film i videozáznam.

Pozorování bude správné, poskytne-li jednomu a témuž výzkumníkovi vždy tytéž výsledky, nebo poskytne-li tytéž výsledky několika výzkumníkům zaměřeným na zjištění týchž skutečností. Obtíže při pozorování vznikají z kvality pozorovatele i pozorovaného. Je třeba dodržovat jednotu pozorování, jednotu časovou i prostorovou. Zajištění této jednoty bývá velmi obtížné. Mnoho jevů, pocitů a postojů nemůžeme „ohmatat“. ³⁵

Nesystematické pozorování je přirozenou součástí práce manažera, který průběžně sleduje výkony svých zaměstnanců za různých podmínek, sleduje jejich reakce na právě použité stimulační prostředky ze strany zaměstnavatele, sleduje reakce na dění ve skupině spolupracovníků a i to jak se promítají další vlivy na pracovníka.

Systematické pozorování je stejně jako u analýzy osobnosti pracovníka objektivnější technikou, pokud je prováděno odborně. Základem tohoto pozorování je co nejobektivnější zaznamenání chování člověka. ³⁶

³⁴ viz Ward (1998)

³⁵ viz Prachovník (1991)

³⁶ viz Provazník (1996)

2.5.2.2 Dotazníkové šetření

Opírá se o písemné zaznamenávání odpovědí dotazovaného na písemné otázky dotazníku. Předmětem analýzy se stávají odpovědi na pevně a pro všechny dotazované stejně formulované otázky. Výhody této metody spočívají v jednoznačné formulaci otázek bez emocí dotazovaného a v možnosti hromadného zpracování. Mezi nevýhody patří skutečnost, že při eventuálním nepochopení obsahu otázek nelze obvykle už nic opravit, doplnit nebo zpřesnit.

Při formulování otázek v dotazníku, musíme mít na mysli, že kromě instruktáže a písemných pokynů je dotazovaný zcela odkázán na znění otázek uvedených v dotazníku. Při kladení otázek musíme pamatovat i na efekt odporu k určitým otázkám. Přímý výzkum dotazníkem je metoda spočívající v předložení, instruování, vyplnění a sběru dotazníku za osobní účasti dotazovatele. Užívá se jich především ve větších kolektivech. Individuální přímý výzkum dotazníkem spočívá v předložení, instruování, vyplnění a sběru dotazníků předložených osobám jako jednotlivcům. Hromadný přímý výzkum dotazníkem se provádí jako výzkumná akce u většího kolektivu za přítomnosti dotazovatele. Výhodou je 100 % návratnost. Výzkum poštou je metoda, kdy dotazovatel odpovídá na dotazník zaslaný poštou. Návratnost bývá okolo 50 – 75 %. Kombinované metody výzkumu dotazníkem spočívají ve způsobu doručení, instruování, vyplnění a sběru dotazníku.

Otázky členíme na:

1. *Zavřené otázky*, kdy dotazovaný dostane k dispozici výčet odpovědí. Mezi tyto nejčastější odpovědi patří: ano – ne, muž – žena, dobrý – špatný. Jde o nejužívanější formu položení otázky.
2. *Otevřené otázky*, kdy dotazovaný má možnost formulovat odpovědi zcela sám. Předpokládají vyšší inteligenci a vyjadřovací schopnost dotazovaného. Mnoho přitom záleží na kvalitě dotazovatele.

Obvykle se kombinují zavřené a otevřené otázky.³⁷

³⁷ viz Prochovnick (1991)

2.5.2.3 Rozhovor

Je ucelenou soustavou ústního jednání mezi dotazovatelem a dotazovaným, v němž výzkumník získává informace prostřednictvím otázek, směřujících k zjištění skutečnosti vztahujících se ke zkoumané společenské realitě. Jedná se o nepřirozenou formu kontaktu dvou osob nebo dotazovatele a skupiny dotazovaných. Do kontaktu přicházejí dvě navzájem cizí osoby a navazují styk, v němž nemají obě strany rovnocennou úlohu.

Kritériem je formální stránka rozhovoru. Formalizovaný rozhovor má přísný řád, kdežto volný rozhovor obvykle zjednodušuje jednak formální stránku, ale může i zjednodušit celé téma rozhovoru. Nejrozšířenější metodou zkoumání je individuální forma rozhovoru. Na otázky v rozhovoru jsou kladeny požadavky, jako jsou: obsahová srozumitelnost, jazyková srozumitelnost, jednoznačnost, krátkost, sugestivnost, věcná náročnost. Hlavní chybou při rozhovoru je odklonění se od tématu rozhovoru, nenavození patřičné atmosféry, dotazovaný může v rozhovoru mluvit jinak, než by mluvil mimo rozhovor. Další chyby mohou vzniknout nevhodně zvoleným místem, časem apod. Rozhovor jako metoda se považuje v některých zemích za levnější než výzkum dotazníkem.³⁸

2.5.3 PEST analýza

Poskytuje odpovědi o klíčových silách v makroprostředí a znázorňuje důležitost politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů na organizace. Analýza PEST může také pomoci zkoumat rozdílný dopad externích vlivů na organizaci, buď už z historického hlediska nebo z hlediska pravděpodobného budoucího dopadu.

Mezi PEST analýzu patří:

- a) **Politické/zákonné vlivy**, kde zahrnujeme legislativu monopolů, zákony o ochraně životního prostředí, daňová politika, omezení zahraničního obchodu, zákon o zaměstnanosti a stabilitu vlády.
- b) **Ekonomické faktory**, mezi které řadíme obchodní cykly, trendy hrubého národního produktu, úrokové míry, zásobu peněz, inflace, nezaměstnanost, použitelný příjem a dostupnost energie a náklady.

³⁸ viz Prachovník (1991)

- c) **Sociokulturní faktory**, kde patří populační demografie, rozdělení příjmu, sociální mobilita, změny životního stylu, přístup k práci a odpočinku, konzumní styl a úroveň vzdělání.
- d) **Technologické faktory**, kde nalezneme investice vlády do výzkumu, zaměření vlády a průmyslu na technologii, nové objevy, rychlost přenosu technologie a míra zastarání.³⁹

³⁹ viz Johnson, Scholes (2000)

3 Charakteristika společnosti

V této třetí kapitole je představená charakteristika společnosti ASUS, jaké jsou její cíle a hodnoty, organizační a personální struktura, charakteristika zaměstnanců a také výrobkové portfolio.

3.1 Představení společnosti

Pegatron Czech, s.r.o (ASUS) je společnost, která se orientuje na technologie. Je dobře známá svými vysoce kvalitními a pokrokovými výrobky, protože zaměstnává špičkový světový tým vědců a vývojářů. Jako vedoucí poskytovatel totálních řešení pro segment počítačů, komunikací a spotřební elektroniky, nabízí společnost ASUS kompletní portfolio produktů, soupeřících v novém tisíciletí

Prvotřídní kvalita výrobků ASUS se opírá o výzkum a vývoj, je to stejné jako se studiem čínského kung-fu; bez kultivace „Chi“ a vnitřní síly nelze jít dál. Vědci společnosti ASUS věnují velikou pozornost, kromě neustálého zlepšování výjimečných vlastností výrobků, také elektromagnetickému vyzařování (EMI), teplotním vyzařováním a hlučnosti – detailům, které jsou většinou při naplňování spokojenosti zákazníků opomíjeny.

Pro dosažení úspěchu v tvrdém konkurenčním průmyslovém odvětví je třeba, aby šly s kvalitními výrobky ruku v ruce rychlost dodání, přijatelná cena a prvotřídní servis. A proto se všech 45 tisíc zaměstnanců společnosti ASUS snaží o Cestu Totálního Řízení kvality ("ASUS Way of Total Quality Management"). Díky tomu může společnost ASUS nabízet zákazníkům na celém světě své služby v té nejlepší kvalitě, která se nedotkne ani ceny ani rychlosti dodání na trh.

Společnost ASUS získala v roce 2005 přes 1 706 ocenění od renomovaných informačně technologických médií a společností. V uplynulých sedmi letech byla společnost ASUS oceněna v rámci žebříčku „Infotech 100“ magazínem BusinessWeek. Čtenáři magazínu „Tom's Hardware Guide“, největšího webu o informačních technologiích, zvolili ASUS jako nejlepšího výrobce základních desek (čtyři roky po sobě) a grafických karet (dva roky po

sobě). Navíc společnost ASUS získala prestižní ocenění "National Award of Excellence", udělované Ministerstvem obchodu a německým Industrie Fórum za výjimečný technologický design.

3.1.1 Cíle a hodnoty společnosti

Za poslední dvě desetiletí technologie změnila život a chápání světa každému z nás. Postupně se nám otevřely neočekávané způsoby jak se bavit, učit, pracovat a komunikovat. Jeden ze čtyř osobních počítačů dneška má uvnitř základní desku ASUS. Společnost Pegatron Czech, s.r.o. (ASUS) je tak klíčovým hráčem v této evoluci a proto si ustanovila tyto cíle:

a) *ASUS mise* - poskytovat pokroková řešení v oblasti informační technologie, která posunou uživatele a byznys na hranice svých možností.

b) *Vášeň pro technologii* - technologie je srdcem společnosti ASUS, jenž pokračuje v investicích do prvotřídního výzkumu a vývoje.

c) *Kvalita* – nejvyšší prioritou pro společnost ASUS je kvalita. Neustále se snaží zlepšovat postupy při řízení kvality, která vede k tomu, že zákazníci dostávají kvalitní řešení za odpovídající ceny.

d) *Dlouhodobé vztahy* – usilovat o rozvoj vztahů se svými partnery na všech úrovních, ať již jde o zákazníky, média, akcionáře či spotřebitele. Důležitými pro její trvalý rozvoj jsou vztahy s klíčovými akcionáři.

e) *Vytrvalost* - všichni zaměstnanci společnosti ASUS sdílejí stejný záměr. Roste pod neustálým tlakem a vždy očekává další výzvy. Všichni pracují za účelem naplnění stejného cíle – poskytovat pokroková řešení v oblasti informační technologie, která posune lidstvo na hranice svých možností

3.1.2 Organizační a personální struktura

Personální útvar představuje většinou subsystém organizační struktury podniku, který soustřeďuje pracovníky – specialisty s příslušnou kvalifikační přípravou pro řešení problematiky a úkolů personálního managementu. Je vedle řídicích pracovníků významným nositelem funkcí personálního řízení a odpovídá za celkovou koncepci personální politiky a její realizaci ve všech jejích částech. (viz Příloha č. 1)⁴⁰

3.1.3 Charakteristika zaměstnanců

Společnost Pegatron Czech, s.r.o. v dnešní době zaměstnává 1 400 zaměstnanců. Z toho 900 kmenových zaměstnanců, tzn. jedná se o zaměstnance, kteří mají uzavřenou pracovní smlouvu přímo s firmou, nehrozí jim propuštění, jen na základě vypovězení pracovní smlouvy. Dále zaměstnává 500 zaměstnanců agenturních. Jedná se o externí zaměstnance, kteří se do podniku dostanou nejčastěji přes agenturu KAPPA people, a.s. Tito pracovníci jsou zaměstnání na dobu určitou, což jsou 3 měsíce a to na nárazové práce, aby společnost nemusela zatěžovat své kmenové pracovníky. Pokud tito pracovníci budou mít dobré výsledky a budou přínosnými pracovníky pro firmu, uzavře s nimi firma pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Společnost je schopna zaměstnat kohokoliv, ať už se jedná o člověka pouze se základním vzděláním nebo o člověka s vysokoškolským vzděláním, protože umí si své budoucí zaměstnance dobře vyškolit pro danou práci. Co se týče věkové struktury, společnost zaměstnává pracovníky od 18 let až po důchodový věk. Pokud má společnost hodně zakázek, tak přijímá a shání nové zaměstnance a pokud se jí nedaří a má málo zakázek, dochází k propouštění. V tomto podniku pracují od nejnižší pozice: operátoři, kontrolori kvality a jakosti, administrativní pracovníci, vedoucí pracovníci, manažeři a hlavní vedení.

3.1.4 Výrobní portfolio

Společnost ASUS nabízí kompletní portfolio produktů, které soupeří v novém tisíciletí. Mezi tyto produkty řadíme:

- | | |
|------------------------|----------------------|
| - zvukové karty, | - barebone počítače, |
| - digitální domácnost, | - grafické karty, |

⁴⁰ viz Bedrnová, Nový (1994)

- LCD monitory,
- základní desky,
- síťová připojení,
- optické mechaniky,
- PDA,
- PNDs,
- stolní počítač,
- peripherals,
- karty HDSPA.

- mobilní telefony,
- multimédia,
- notebooky,
- počítačové komponenty,
- physics karty,
- servery/pracovní stanice,
- chladičí řešení,
- rodina Eee,

Společnost nabízí řadu produktů, ze kterých si každý zákazník může vybrat dle svých potřeb.

4 Analýza a interpretace výsledků

Ke zpracování této části budou použity informace získané pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru, jenž se stanou základem pro zhodnocení motivace zaměstnanců. Dále bude využita PEST analýza, SWOT analýza, marketingový výzkum vnitřního prostředí firmy. Na závěr budou zpracovány informace z dotazníků.

4.1 PEST analýza

Zobrazuje faktory prostředí ovlivňující organizaci z hlediska:

- a) **Politické/zákonné faktory** – společnost mívá největší problémy s námořní dopravou, protože dochází často tak k opožděným dodávkám, které se dovážejí až z Číny. Co se týče *zákonů o ochraně životního prostředí*, společnost tyto zákony pečlivě dodržuje. Řada věcí prochází přes přísné kontroly, zda nedochází k ohrožení životního prostředí, na každém oddělení dochází ke třídění odpadu na komunální odpad, plast, papír a plechovky.

Ohledně *daňové politiky* společnost se stará a zodpovídá za vyplnění daňového přiznání všech svých zaměstnanců. V personálním oddělení pracují daňoví poradci, kteří pomohou zaměstnancům s vyplněním formulářů popřípadě jej vyplní za ně. Společnost má i daňové prázdniny, protože dala pracovní příležitosti mnoha lidem. Dokonce jak je v dnešní době světová ekonomická krize, společnosti naopak chybí zaměstnanci a hodlá nabrat přibližně 200 nových zaměstnanců.

Zahraniční obchod je pro společnost velice důležitý, od toho se odvíjejí všechny zisky.

- b) **Ekonomické faktory** – společnost udržuje *pravidelné obchodní styky* se svými zákazníky, má velkou úspěšnost v získávání nových svých zákazníků.

Růst *inflace* má příznivý vliv na zvýšení platu. Růst inflace vede ke zvýšení platu o určité procento. Společnost měla v dubnu zvýšit platy o 6 % díky rostoucí inflaci, ale kvůli celosvětové krizi dojde k navýšení jen o 2 %. Je to reakce na světovou a oblastní ekonomiku a zaměstnanost a nezaměstnanost v daném regionu.

Společnost má dobrou *dostupnost k energii*, ale bohužel má příliš vysoké náklady na energii. Měsíční náklady na energii činí přibližně 1 200 000 Kč, z toho nejvíc jde na

klimatizaci, protože v létě se musí zařízení chladit a v zimě zahřívat. Všechny stupně jsou stanoveny předpisy.

Společnost si nebere *žádné půjčky* u bank, veškeré finance získává z hlavní centrály v Taiwanu.

- c) Sociokulturní faktory** – *příjmy* jednotlivých zaměstnanců se liší podle funkce, kterou vykonávají. Do základní pozice patří operátoři a skladníci a do vyšší pozice leader, multifunkční pracovník a do nejvyšší pozice manažer.

Zaměstnanci se hodně *přizpůsobují svému zaměstnání*, zejména pokud jsou z větší dálky. Dojíždění do práce brzo ráno není pro ně moc ideální a proto jsou donuceni se stěhovat za svým zaměstnáním nebo si pronajímají ubytovny a na víkendy jezdí domů. Pokud zaměstnanec je z velké dálky a je pro firmu velmi důležitý, společnost přispívá určitou částkou na bydlení v blízkosti společnosti.

Přístup k práci zaměstnanců je individuální, najdou se tací, kteří se hodně snaží a chtějí se vypracovat na vyšší pozici a najdou se i takoví, kteří nemají nejlepší přístup k práci.

Co se týče *úrovně vzdělání*, společnost přijímá zaměstnance v různé věkové kategorii od osmnácti let a s různou úrovní vzdělání, protože si své zaměstnance sama vyškolí a zaučí.

- d) Technologické faktory** – společnost nedostává investice od vlády do výzkumu, protože se zabývá zlepšením kvality a procesu. Společnost nemá žádné oddělení výzkumného ústavu.

K *pořízení nových technologií* dochází v případě velkého opotřebení a zastarání. Ale i přesto společnost hodně zvažuje pořízení nových strojů. Záleží, zda jsou rentabilní a zda se vyplatí investovat do nových strojů nebo opravit původní. Společnost se snaží nasmlouvat externí servis, který bude mít na starost pravidelnou údržbu a opravu zařízení. Pokud se přece jenom rozhodne pro nové zařízení, rozhodnutí prochází řadou projednání a zvážení pro a proti.

4.2 SWOT analýza společnosti

Na základě získaných informací o společnosti jsem sestavila SWOT analýzu.

Silné stránky: – vždy dostatek potenciálních zaměstnanců,

- know – how (dlouhodobá praxe s odvětvím elektroniky),
- ve srovnání s konkurencí nenadsazuje příliš vysoké ceny,
- v personální hodnocení stanovené přesné pravidla, v jakém rozmezí se může pohybovat plat určité pozice,
- dlouhodobě vydělávající činnosti,
- nejlépe vydělávající schopnost na celém světě.

Slabé stránky: - odliv vytrénovaných pracovníků za lepším zaměstnáním, kde je vyšší mzda

- přesně vymezené mzdy,
- špatná investiční politika do technologie.

Příležitosti: - oslovování vhodných zákazníků – smlouvání o ceny, náklady,

- zájem zákazníků o výrobu elektroniky,
- velká kupní síla při výrobě septoboxu,
- při vysoké kvalitě udržení si zákazníků.

Hrozby: - vnější vlivy: - *počasí* – některé počítače se dovážejí lodí až z Číny,

- *špatné přírodní podmínky* – zakázka je zrušena, protože nebyla vyrobená v termínu,
- *sníh* – dopravní nehody při přepravě, zdržení dodání materiálu ,
- daňové prázdny – přesun společnosti do jiného státu za lepšími podmínkami,
- ohrožení společnosti zločinem – odcizení kamiónu se zásilkami ke konečnému zákazníkovi,
- vnitřní krádeže (měsíční ztrátovost okolo 3 000 Kč).

Na základě této analýzy mohu říci, že společnost má silné postavení na celém světě, je vysoce vydělávající společností, má vždy dostatek zaměstnanců, ale nevýhodou je přesné stanovení

hranice pro výplatu mezd. To má za následek odchod vytrénovaných zaměstnanců za lepší pracovní příležitosti. Díky vysoké kvalitě má dostatek stálých zákazníků.

4.3 Marketingový výzkum vnitřního prostředí firmy

Zde představím blíže produkt, cenu, podporu a umístění společnosti.

Produkt – společnost všechny své produkty vyrábí velkým množstvím, což je výhodné oproti sériové výrobě konkurence,

- kvalitní produkt – když se dlouhodobě vyrábí jeden produkt, pracovníci získají větší přehled a zkušenosti a tím mohou předcházet chybám při výrobě, převozu, transportu,
- je zaměřen na cílový trh HP, ohledně produktu septoboxu se zaměřuje především na francouzský trh, který zásobuje společnost Scientic atlanta, Pace corporation, které mají 60 % zastoupení prodeje septoboxu ve Francii a v Beneluxu.

Cena – produkty mají vhodnou cenu,

- cenová pružnost – pokud je kurz koruny nízký oproti euru a americkému dolaru, společnost má více zakázek, dosahuje lepšího prodeje,
- místo slevy a zvýhodnění poskytuje společnost ukázkové vzorky, díky kterým odběratelé vytváří zakázky,
- u dlouhodobé smlouvy se zákazníky dochází k poskytnutí slevy na přepravní množství.

Podpora – díky velkému zaměření na kvalitu produktů, zákazníci se obracejí na společnost pravidelně

- vzniká důvěra – zákazníci se rádi vrací
- společnost nabízí svým budoucím zákazníkům své služby, výhodné cenové podmínky, kvalitu atd.

Umístění – společnost má vlastní parkoviště pro 150 firemních automobilů uvnitř budovy, přednost mají vedoucí pracovníci nebo pracovníci, kteří mají delší cestu jak 20 km nebo vezou další 2 zaměstnance,

- možnost dopravy do zaměstnání autobusem nebo vlastním automobilem.

Budoucí zákazníci jsou pro společnost velmi důležití pro přežití, protože bez nich společnost není finančně soběstačná.

4.4 Zaměstnanecké výhody

Firma poskytuje zaměstnancům různé zaměstnanecké výhody, které uzná za vhodné. Mezi ně může patřit služební automobil, služební telefon, notebook, počítače v kancelářích, různé jazykové kurzy, sportovní a rekreační pobyty, kvalifikační kurzy a další.

Každá výhoda motivuje zaměstnance k podávání lepších výkonů, k lepšímu plnění stanovených cílů. Vzhledem k tomu, že společnost zaměstnává zaměstnance v různé věkové kategorie, nerozděluje výhody podle věku. Naopak je rozděluje podle potřeb, podle jednotlivých pozic zaměstnanců. Každému zaměstnanci od nejnižší pozice až po nejvyšší pozici společnost vyplácí penzijní připojištění, jednou ročně pořádá pro všechny své zaměstnance firemní večírek na vlastní náklady, přes léto pořádá celodenní sportovní den opět na vlastní náklady, kde všechny poukázky a ceny jsou ve vysoké finanční hodnotě.

- **Notebooky**

Každý vedoucí pracovník dostává k dispozici firemní notebook, které slouží pro jejich práci, ale také i pro osobní účely. Tzn. že zaměstnanec si může notebook vzít s sebou domů, ale musí si ho nosit i do práce.

- **Příspěvek na dopravu**

Společnost poskytuje příspěvek na úhradu všem zaměstnancům, kteří dojíždějí do zaměstnání z větší dálky než 50 km. Tento příspěvek se vyskytuje ve výši 1 000 Kč a započítává se do hrubé mzdy zaměstnance.

- **Vzdělávací a jazykové kurzy**

Společnost poskytuje svým zaměstnancům vzdělání účelově a cílově podle svých požadavků, které jsou nutné na jednotlivé pracovní pozice. Společnost si dokáže takto kvalifikovat každého zaměstnance s různým vzděláním podle svých potřeb, což je pro ní velkou výhodou.

Samozřejmě tato výhoda je i velkou motivací pro zaměstnance, neboť jim umožní pracovat na své kariéře a mohou tak časem postoupit na vyšší pozici.

Všem zaměstnancům od nejnižší pozice až po tu nejvyšší jsou nabízené jazykové kurzy anglického jazyka, německého jazyka, španělského jazyka a dokonce i čínského jazyka.

- **Rekvalifikační kurzy**

Pro zaměstnance na vyšší pozici společnost poskytuje rekvalifikační kurzy. Určitě je to pro zaměstnance hodně výhodné, protože mohou tak získat nové zkušenosti a znalosti, díky nimž si mohou v zaměstnání polepšit. Jedná se o kurzy jako je elektronická komunikace, trénování zaměstnanců v práci s počítačovými programy (MS DOS), kurzy co se týkají změn v zákonech.

- **Proplacení licencí**

Jedná se zejména o výhodu pro řidiče přepravních vozíků. Na náklady firmy jsou tito zaměstnanci přetrénováni a je jim proplacena licence.

- **13. plat**

Tato výhoda je určitě dobrým motivačním nástrojem pro zaměstnance. Zaměstnanci dostávají 13. plat. První navýšenou výplatu o polovinu svého platu zaměstnanci dostanou v květnu a druhou navýšenou výplatu o polovinu svého platu v listopadu.

- **Preventivní prohlídky lékařem**

Pro kmenové zaměstnance společnost poskytuje pravidelně jednou ročně preventivní lékařskou prohlídku, která je na vlastní náklady firmy.

Sociální oblast

Pro spokojenost zaměstnanců společnost poskytuje také výhody v sociální oblasti. Jedná se zejména o pracovní dobu, o podmínky při udělování dovolené, o závodní stravování, o sociální výpomoc a o penzijní a důchodové připojištění. Pokud by se společnost na tuto oblast nezaměřila, vznikla by nespokojenost zaměstnanců.

- **Pracovní doba**

Většina zaměstnanců pracuje na dvě směny (ranní, odpolední) a také na tři směny (ranní, odpolední a noční). Zaměstnanci, kteří mají funkci na hlavní vyšší pozici, mají tzv. „all day“. Pod pojmem „all day“ rozumíme pružnou pracovní dobu. Tito zaměstnanci musí mít rovněž za den odpracováno 8 hodin, ale je na nich v kolik hodin přijdou do práce a v kolik hodin skončí. Podmínkou pouze je, že v zaměstnání musí být povinně mezi 9 a 15 hodinou.

- **Dovolená**

Dovolená náleží zaměstnanci po odpracování jednom měsíci a to ve výši jednoho dne. Zaměstnanec musí dovolenou ohlásit nejméně tři dny dopředu a tato žádost o dovolenou musí být schválena vedením. Pokud se zaměstnanec chystá na dovolenou delší než je jeden týden, musí tuto žádost ohlásit nejméně jeden měsíc dopředu a tato žádost musí být opět schválena. Zaměstnanec může svou dovolenou vyčerpat v jednom termínu, ale musí mít schválení manažera personálního oddělení. Zaměstnanci, kteří jsou loajální k firmě, získávají za každý odpracovaný rok den dovolené navíc, což je určitě pro některé zaměstnance motivující.

- **Závodní stravování**

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům v jedné směně jedno jídlo. Společnost poskytuje svým zaměstnancům závodní stravování v budově společnosti. Kmenovým zaměstnancům přispívá na závodní stravování ve výši 27 Kč a zbytek 23 Kč si zaměstnanec platí sám. Agenturním zaměstnancům firma přispívá 16 Kč a zbytek ve výši 34 Kč si zaměstnanec hradí sám.

- **Sociální výpomoc**

Na základě kolektivní smlouvy firma poskytuje zaměstnancům příspěvek pro pozůstalé při úmrtí. Jedná se zejména o jednorázovou částku sloužící k danému účelu.

V případě zranění zaměstnance v pracovním poměru, firma poskytuje jednorozční bolestné ve výši 12 platů zaměstnance.

- **Penzijní a důchodové připojištění**

Zaměstnavatel poskytuje ze svých zdrojů příspěvek na penzijní a důchodové připojištění všem svým zaměstnancům ve výši 500 Kč na osobu měsíčně.

- **Záloha**

Zaměstnanec může požádat o zálohu, která je maximálně ve výši poloviny měsíčního platu. Tato žádost musí projít schválením a zaměstnanec musí uvést své důvody žádosti.

- **Podnikové karty**

Společnost má uzavřený kontrakt se společností Sareza, s.r.o. Díky tomuto na každé jedno oddělení, kde se nachází přibližně 40 zaměstnanců, připadá jedna karta, která umožňuje volné vstupy na krytý bazén, na zimní stadion, na letní koupaliště, do sportovní haly a areálu a využívat všechna sportovní zařízení. Tuto kartu si může vypůjčit vždy na jeden den jeden zaměstnanec.

4.5 Dotazníkové šetření

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců v podniku, byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Sestavený dotazník byl předán supervizorovi skladu. Vzhledem k tomu, že v podniku pracuje mnoho zaměstnanců, na základě dohody se supervizorem bylo vybráno 25 zaměstnanců, kteří se zúčastnili tohoto šetření probíhajícího začátkem března.

Dotazník (viz příloha č. 3) se skládá z 18 otázek. Zpět se vrátilo 25 vyplněných dotazníků, což je 100 % úspěšnosti. Všechny dotazníky byly zodpovězeny v anonymitě.

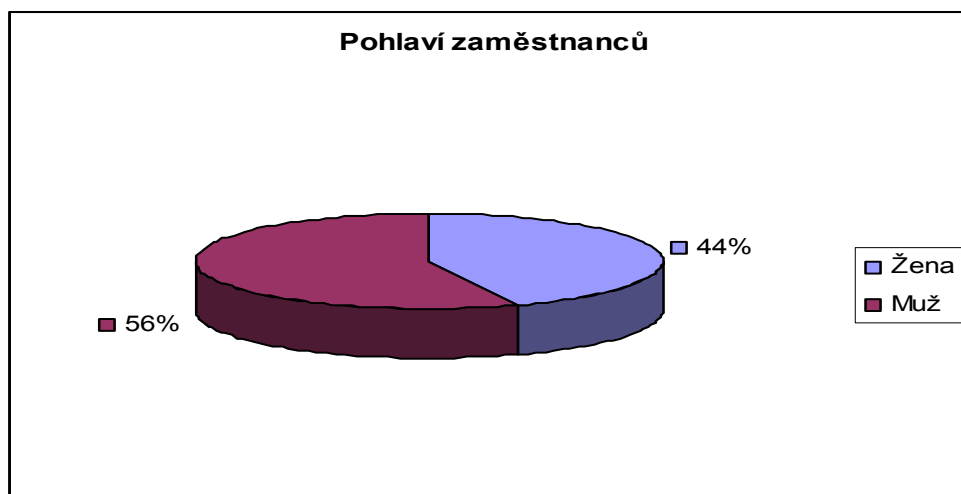
4.5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky vyplývající z dotazníkového šetření jsem zpracovala v programu Microsoft excel a pro větší přehlednost jsem je převedla do grafické podoby s procentuálním vyjádřením výsledků a komentářem.

Otázka číslo 1. Jaké je Vaše pohlaví?

Z tohoto grafu vyplývá, že na dotazník odpovídalo většina mužů a to v počtu 56 % a zbytek žen v počtu 44 %.

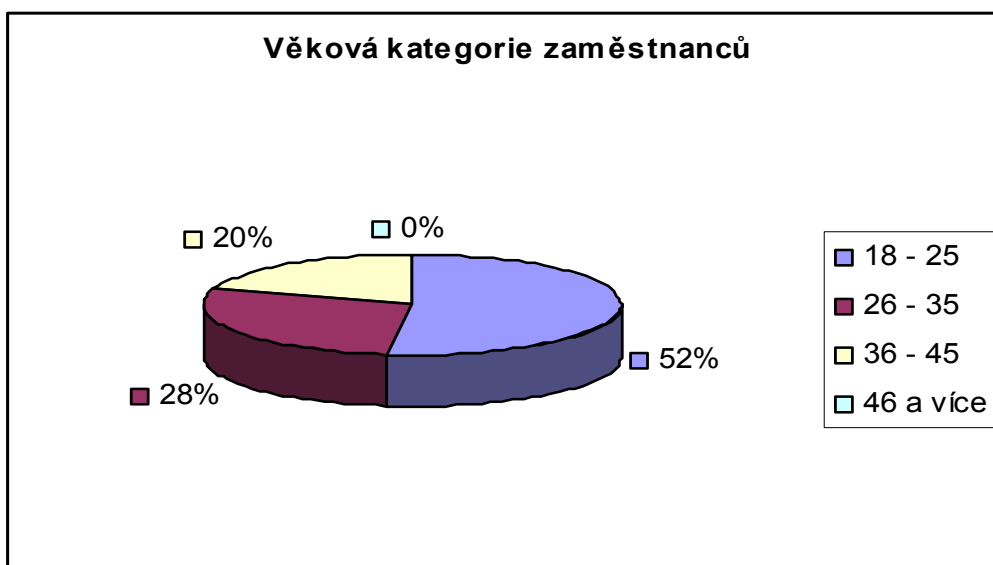
Graf 4.1 Pohlaví zaměstnanců.



Otázka číslo 2. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

Jak je z grafu zřejmé, většina zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 18 – 25 let a to činí 52 %. Druhou v pořadí je věková kategorie v rozmezí 26 – 35 let v zastoupení 28 % a třetí v pořadí je kategorie 36 - 45 let v zastoupení 20 %. Ve věkové kategorii 46 a více let se nachází 0 %. Společnost zaměstnává většinu zaměstnanců ve věku 18 – 25 let, což může být pro společnost prospěšné, protože ji nehrozí potíže s nedostatkem pracovní síly.

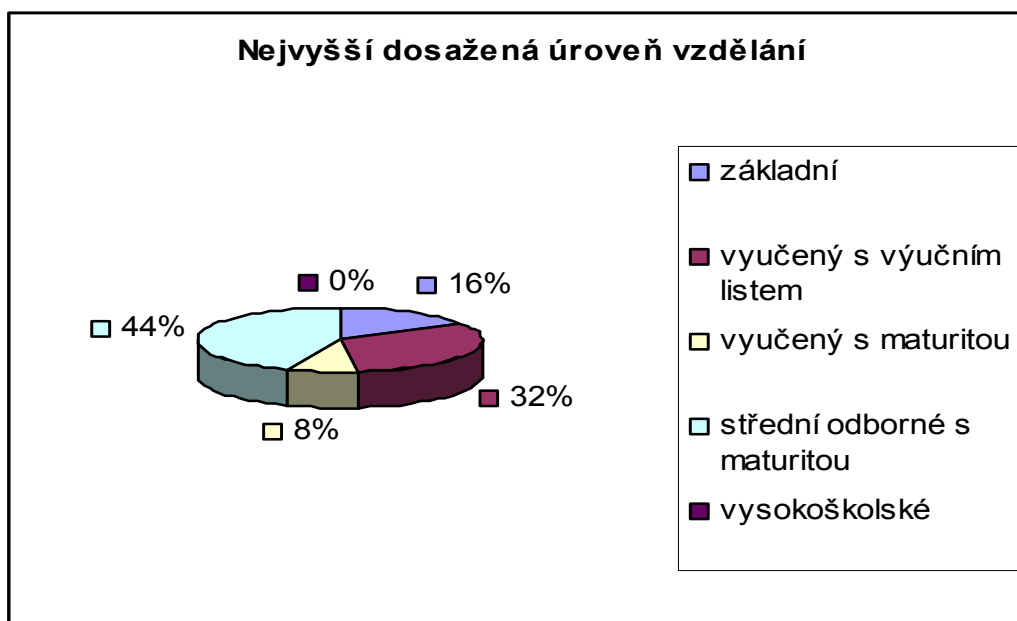
Graf 4.2 Věková kategorie zaměstnanců.



Otázka číslo 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z odpovídajících dotazovaných největší podíl mají zaměstnanci, kteří disponují se středně odborným vzděláním s maturitou a to ve výši 44 %. 32 % zaměstnanců je vyučeno s výučním listem. Se základním vzděláním disponuje 16 % dotazovaných a 8 % zaměstnanců je vyučeno s maturitou. A vysokoškolské vzdělání nevlastní ani jeden zaměstnanec.

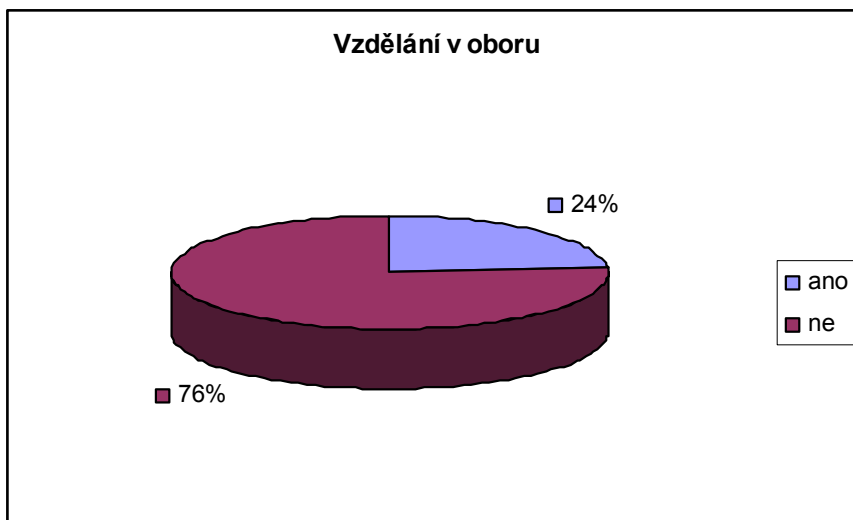
Graf 4.3 Nejvyšší dosažená úroveň vzdělání.



Otázka číslo 4. Máte vzdělání v oboru?

Z dotazovaných zaměstnanců odpovědělo na otázku zda má vzdělání v oboru 76 % že ne a pouhých 24 % že ano. Zde je vidět, že společnost může zaměstnat kohokoliv a poté si vyškolí dle svých požadavků na danou profesi.

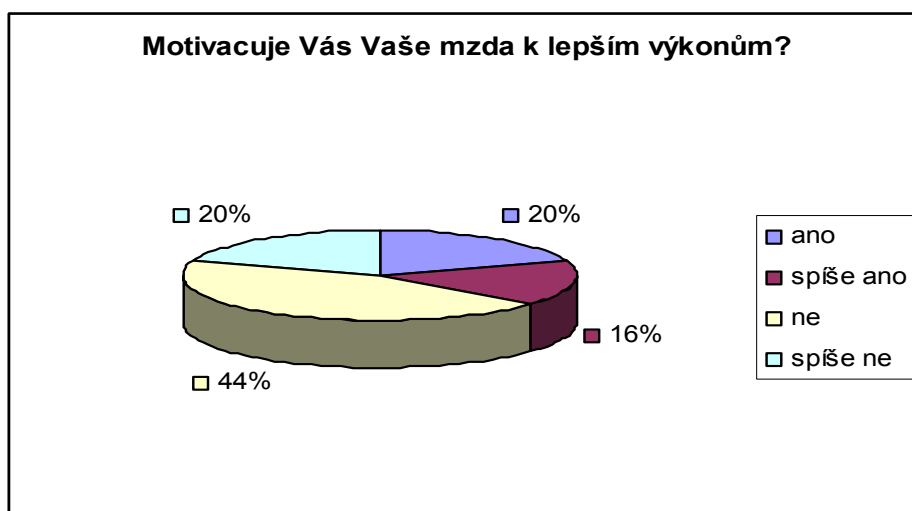
Graf 4.4 Vzdělání v oboru.



Otázka číslo 5. Motivuje Vás Vaše mzda k lepším výkonům?

Jak lze z grafu vyčíst, tak 44 % zaměstnanců výše mzdy nevede k lepším výkonům, 20 % zaměstnanců výše mzdy spíše nemotivuje k provedení lepších výkonů, 20 % zaměstnanců mzda zcela motivuje k lepším výkonům v zaměstnání a 16 % zaměstnanců je spíše motivováno k lepším výkonům.

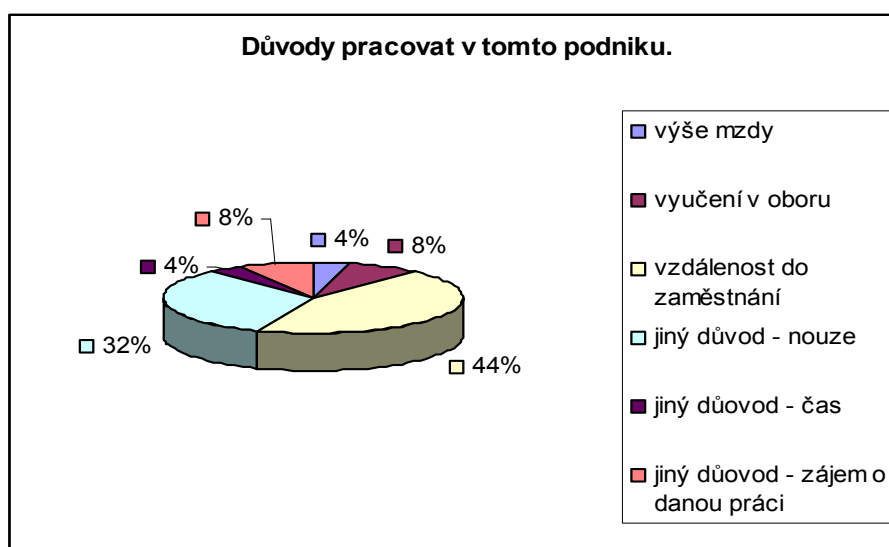
Graf 4.5 Motivuje Vás Vaše mzda k lepším výkonům?



Otázka číslo 6. Jaký byl Váš důvod pracovat v tomto podniku?

Na otázku jaký byl důvod pracovat v tomto podniku zaměstnanci odpověděli takto. Pro 44 % zaměstnanců byla důvodem vzdálenost do zaměstnání. Pro 32 % zaměstnanců byla důvodem pracovní nouze. 8 % zaměstnanců uvedlo jako důvod vyučení v oboru a dalších 8 % zaměstnanců mělo zájem o danou práci. Pouze 4 % zaměstnanců uvedlo jako důvod svůj čas a také další 4 % zaměstnanců uvedlo jako důvod výše mzdy. Takže můžeme říci, že největší zájem o toto zaměstnání mají ti, co bydlí v blízkém okolí a nebo se nacházejí v krizi.

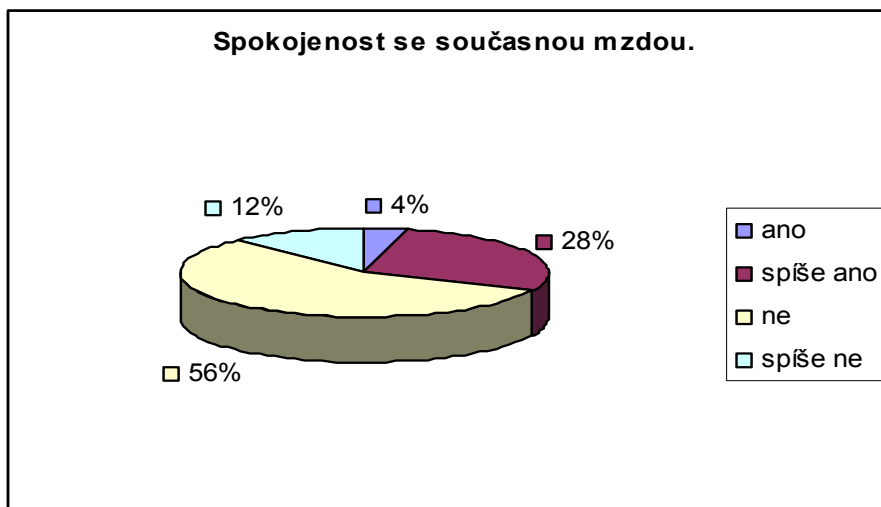
Graf 4.6 Důvody pracovat v tomto podniku.



Otázka číslo 7. Jste spokojeni s Vaší současnou mzdou?

Jak je z grafu na první pohled patrné, většina zaměstnanců odpověděla na otázku jak je spokojena se mzdou, že není spokojená a to v procentuálním vyjádření až 56 %. Dalších 28 % zaměstnanců je poměrně spokojeno se mzdou a 12 % zaměstnanců není částečně spokojeno s výší mzdy. A pouze 4 % dotazovaných je spokojeno se svou současnou výší mzdy.

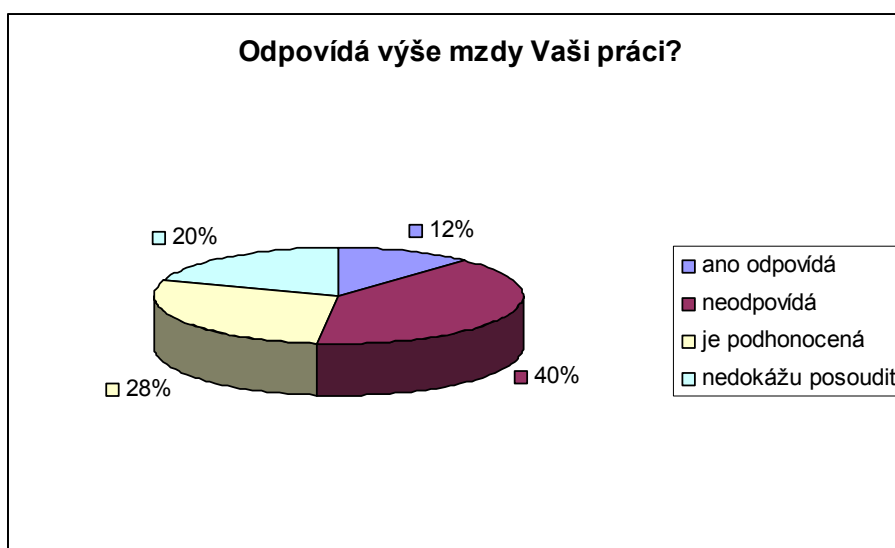
Graf 4.7 Spokojenost se současnou mzdou.



Otázka číslo 8. Odpovídá výše mzdy Vaši práci?

Jak je vidět z předchozího grafu, tak k velké nespokojenosti s výší mzdy 40 % zaměstnanců si myslí že výše mzdy neodpovídá jejich práci. 28 % zaměstnanců si myslí, že jejich mzda je podhodnocena na to, jakou práci vykonávají, 20 % dotazovaných odpovědělo, že nedokáže posoudit, zda jejich mzda odpovídá dané práci a pouhých 12 % dotazovaných si myslí, že jejich mzda odpovídá jejich práci.

Graf 4.8 Odpovídá výše mzdy Vaši práci?



Otázka číslo 9. Máte možnost profesního růstu ?

Určitě každý zaměstnanec by chtěl ve svém zaměstnání postoupit o pozici výše. Když si vezmeme v úvahu, co všechno je spojeno s profesním růstem, jako je např. vyšší mzda, která může být pro některé dostačujícím motivem nebo také přijímání větší zodpovědnosti, více úkolů apod.

Problém nastává tehdy, pokud zaměstnanec nemá možnost profesního růstu nebo neví o této možnosti. Tento problém můžeme najít v malé firmě, kde pracuje opravdu málo zaměstnanců a ti už nemají kam povýšit, dále lze uvést zemědělství, tam také je mizivá šance na profesní růst. Samozřejmě povýšen nemůže být každý zaměstnanec, ale jen ten nejlepší, který projevuje o práci velký zájem a má pili někam to dotáhnout a je vytrvalý.

Zda má možnost profesního růstu odpovědělo až 40 % dotazovaných, že neví. Potom 32 % dotazovaných odpovídalo, že nemá možnost profesního růstu a zbylých 28 % odpovědělo ano.

Graf 4.9 Možnost profesního růstu.



Otázka číslo 10. Máte možnost účastnit se školení ?

Z dotazovaných zaměstnanců odpovědělo na otázku, zda mají možnost účastnit se školení 52 %, že nemá možnost a 48 % dotazovaných má možnost. V tomto grafu jsou odpovědi téměř vyrovnané a zřejmě závisí na funkci, jakou zaměstnanci vykonávají.

Ale vzhledem k novým technologiím a novým poznatkům, je vhodné čas od času poskytnout zaměstnancům školení v daném oboru. Díky školení zaměstnanců firma může lépe uspět na trhu oproti konkurenci. Určitě je dobré mít dobře vyškolené zaměstnance.

Graf 4.10 Možnost účastnit se školení.

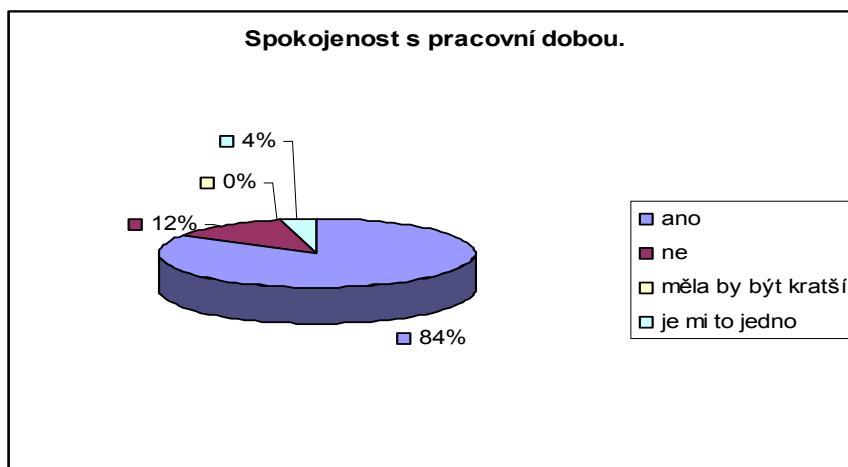


Otázka číslo 11. Jste spokojen s Vaší pracovní dobou?

Pracovní doba probíhá ve třech směnách a to ranní směna, odpolední směna a noční směna. Zaměstnanci na vyšší pozici mají možnost „all day“ směny, což znamená, že mají pružnou pracovní dobu, ale musí za týden odpracovat určitý počet hodin.

Většina dotazovaných je spokojena se svou pracovní dobou a to v počtu 84 %. Pouze 12 % není spokojeno s pracovní dobou a 4 % dotazovaných nezáleží jakou mají pracovní dobu.

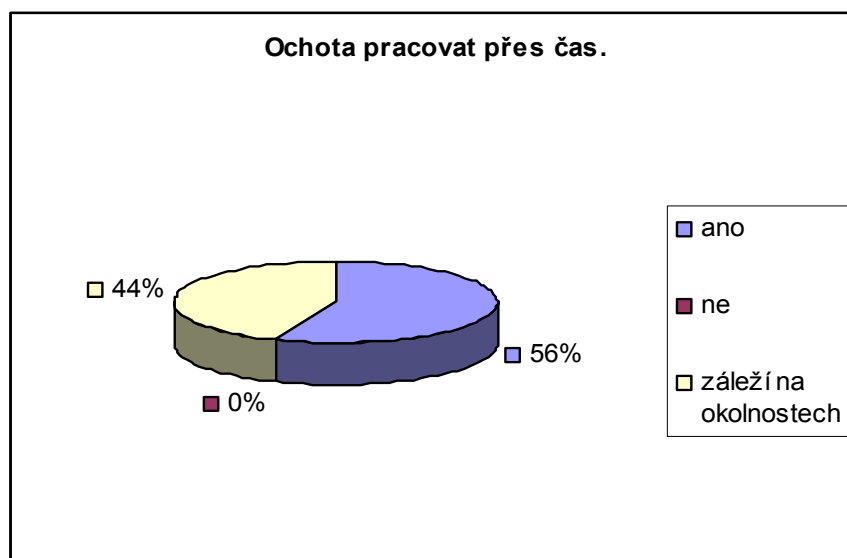
Graf 4.11 Spokojenost s pracovní dobou.



Otázka číslo 12. Jste ochoten pracovat přesčas ?

U této otázky měli zaměstnanci na výběr pouze ze tří odpovědí (ano, ne, záleží na okolnostech). Z toho 56 % dotazovaných odpovědělo, že je ochotno pracovat přes čas a 44 % dotazovaných se shodlo, že záleží na okolnostech zda by byli ochotni pracovat přes čas. A žádný z dotazovaných nevykázal neochotu pracovat přes čas.

Graf 4.12 Ochota pracovat přes čas.

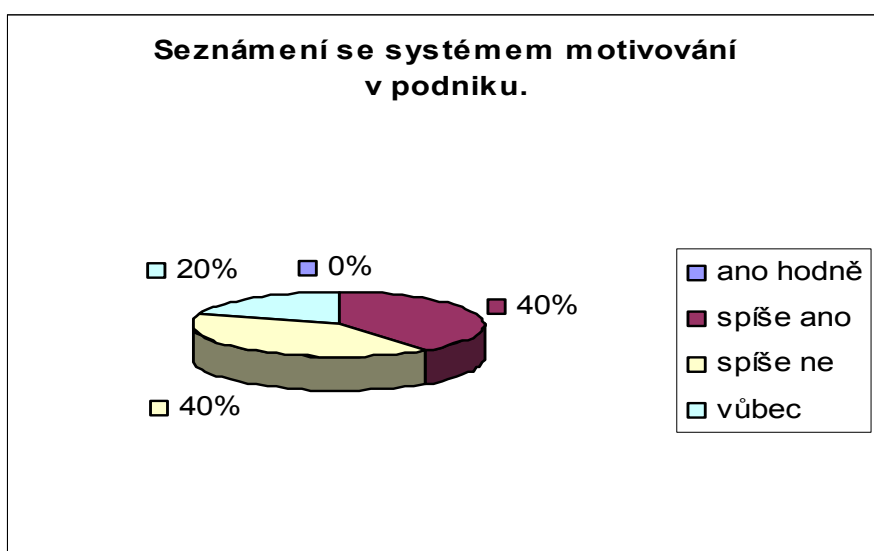


Otázka číslo 13. Jste dobře seznámen/a se systémem motivování podniku ?

Na otázku číslo 13 odpovědělo 40 % zaměstnanců, že spíše jsou dobře seznámeni se systémem motivování a stejný počet zaměstnanců odpovědělo, že spíše nejsou dobře seznámeni se systémem motivování a 20 % zaměstnanců odpovědělo, že není vůbec seznámeno s motivačním systémem. Žádný zaměstnanec nepotvrdil, že by byl zcela dobře seznámen s motivačním systémem.

Každý zaměstnanec by měl být dobře seznámen s motivačním systémem podniku, aby věděl na co má nárok a co může očekávat a čeho se domáhat v případě problému.

Graf 4.13 Seznámení se systémem motivování v podniku.



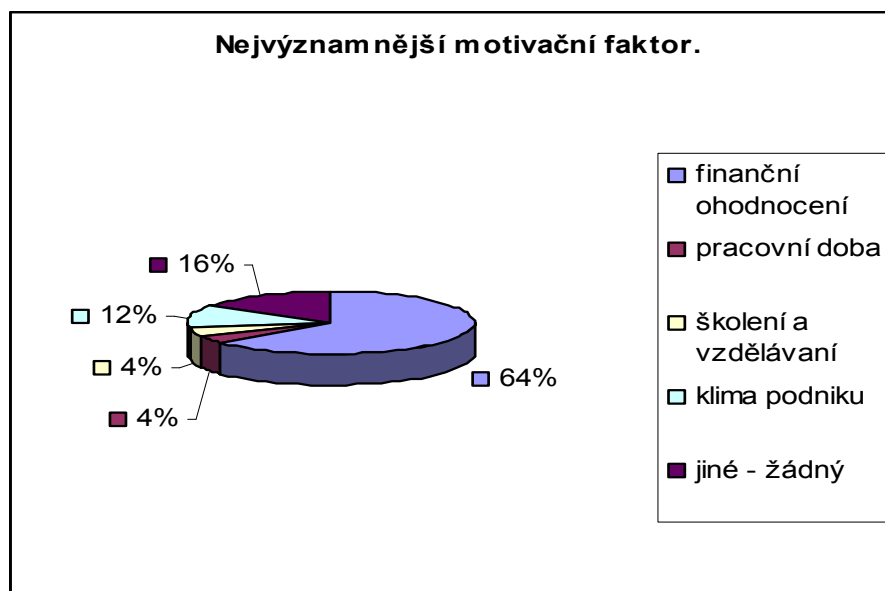
Otázka číslo 14. Jaký je pro vás nejvýznamnější motivační faktor ?

Jak je na první pohled patrné, dnes je téměř pro každého zaměstnance nejvýznamnějším motivačním faktorem finanční ohodnocení. Ale najdou se i tací, kteří by ocenili i jiné motivační faktory.

Toto tvrzení můžeme vyčíst i z grafu, kde 64 % zaměstnanců odpovědělo, že nejvýznamnějším motivačním faktorem je pro ně finanční ohodnocení, 16 % odpovědělo, že

nepovažují žádný motivační faktor za nejvýznamnější, 12 % zvolilo odpověď klima, a 4 % dotazovaných zvolilo za svou odpověď školení a vzdělávání a další 4 % pracovní dobu.

Graf 4.14 Nejvýznamnější motivační faktor.

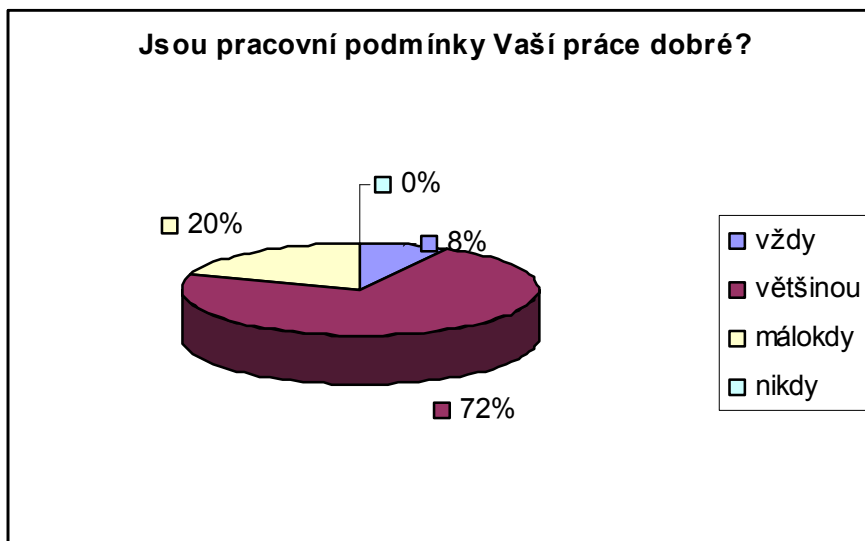


Otázka číslo 15. Jsou pracovní podmínky Vaší práce dobré ?

Kromě jiných faktorů působících na zaměstnance patří i pracovní podmínky, jako je pracovní prostředí. Je důležité, aby společnost měla pro své zaměstnance vytvořeno pracovní prostředí na co nejlepší úrovni, protože spokojenost a produktivita zaměstnanců je pro podnik velmi podstatná.

Z grafu lze vyčíst, že 72 % zaměstnanců považuje pracovní podmínky za většinou dobré a jsou spokojení, dalších 20 % označilo svou odpověď jako málokdy a pouhých 8 % dotazovaných je hodně spokojeno s pracovními podmínkami.

Graf 4.15 Jsou pracovní podmínky Vaší práce dobré?



Otázka číslo 16. Změnili byste své zaměstnání?

I přes všechny výhody a nevýhody pouze 36 % dotazovaných by spíše nezměnilo své zaměstnání. Téměř jedna třetina dotazovaných by chtěla rozhodně změnit své zaměstnání a to konkrétně v počtu 28 %. Své zaměstnání by nechtělo změnit 20 % dotazovaných a 16 % spíše ano.

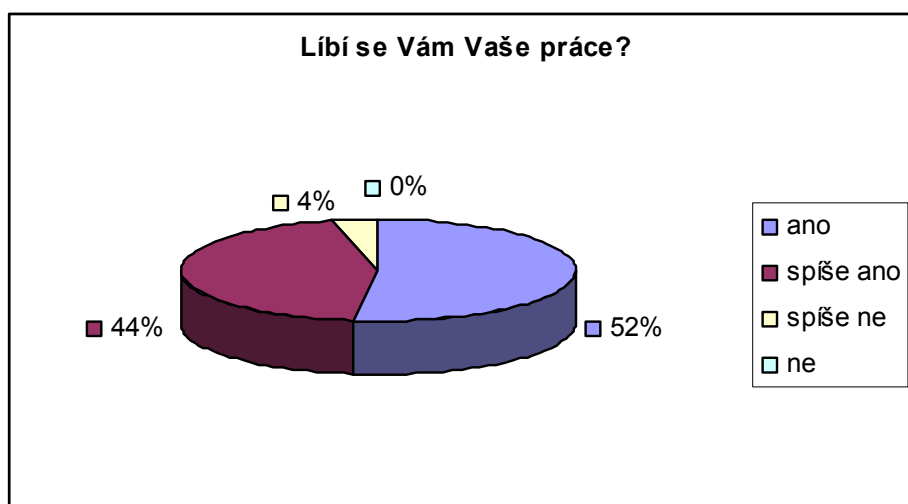
Graf 4.16 Změnili byste své zaměstnání?



Otázka číslo 17. Líbí se Vám Vaše práce?

Na tuto otázku odpověděla polovinu zaměstnanců ano, což znamená se jim líbí jejich práce a v procentuálním vyjádření tj. 52 %. Jako svou odpověď spíše ano si vybralo 44 % zaměstnanců a pouze 4 % si zvolila jako svou odpověď spíše ne. Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že se mu jeho práce nelíbí.

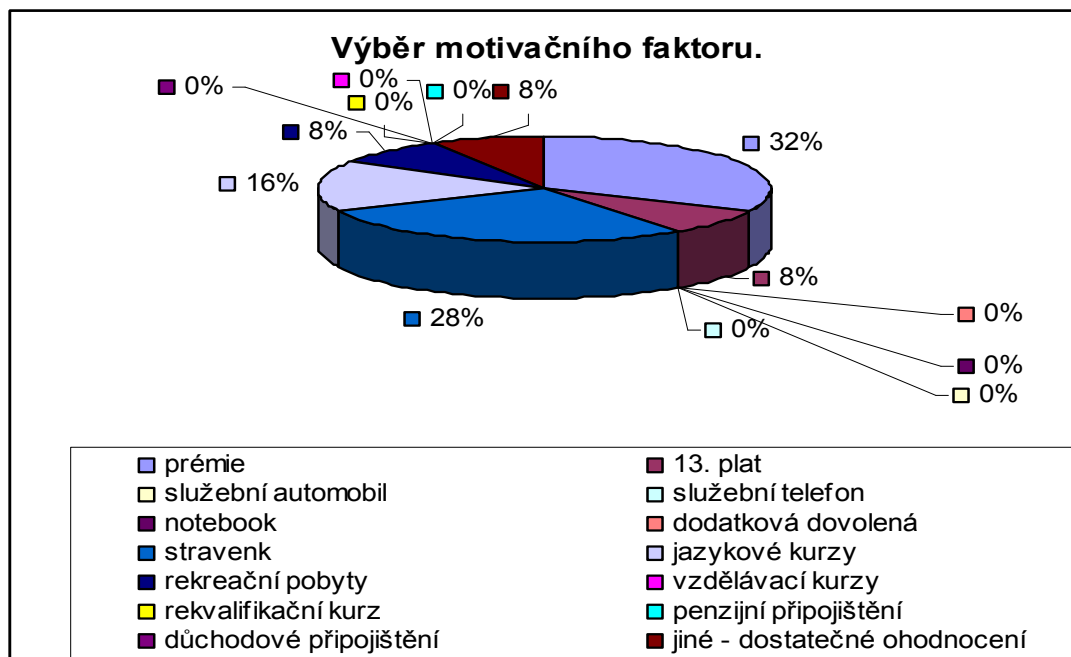
Graf 4.17 Líbí se Vám Vaše práce?



Otázka číslo 18. Kdybyste měli na výběr, jakému motivačnímu faktoru dáte přednost?

Nejčastěji zaměstnanci uváděli, že by dali přednost motivačnímu faktoru prémii. Na této odpovědi se shodlo 32 % dotazovaných. 28 % zaměstnanců by si zvolilo jako motivaci výdej stravenek, 16 % dotazovaných si vybralo jazykové kurzy a 8 % si zvolilo rekreační pobyty, dalších 8 % dostatečné ohodnocení a zbývajících 8 % z dotazovaných označilo jako svou odpověď 13. plat.

Graf 4.18 Výběr motivačního faktoru.



4.6 Shrnutí analytické části

Mezi závažné problémy společnosti patří námořní doprava, pokud se jedná o dodávky pocházející z Číny. Dalším problémem, se kterým se společnost potýká, jsou vysoké náklady na klimatizaci, protože v létě se zařízení musí chladit a v zimě zahřívat. K pořízení nových zařízení dochází pouze v případě, když dochází k velkému zastarání a opotřebení.

Mezi přednostmi společnosti lze zařadit dobré obchodní vztahy se svými obchodními partnery, pečlivě dodržuje zákony o ochraně životního prostředí, přijímá zaměstnance v různé věkové kategorie i s různým dosaženým vzděláním, protože si je dokáže sama zaškolit dle svých potřeb.

K silným stránkám rozhodně patří dlouhodobá vydělávající činnost, dostatek potenciálních zaměstnanců, nenadsazování příliš vysokých cen. Pokud se společnost bude snažit udržet tyto silné stránky, tak bude na trhu mezi konkurencí úspěšná a určitě by se měla nebát investovat do nových technologií.

Samozřejmě jako každá společnost má také své hrozby. Může dojít k ohrožení společnosti zločinem nebo vliv vnějších vlivů (počasí, špatné přírodní podmínky).

Společnost vyrábí kvalitní produkty ve velkém množství za dostupnou cenu všem zákazníkům. Což určitě také patří mezi přednosti společnosti a zákazníci se rádi vrací zpět.

Společnost také pečuje o své zaměstnance a nabízí jim různé zaměstnanecké výhody, které mohou motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Mezi takové patří notebooky, příspěvky na dopravu, vzdělávací a jazykové kurzy, rekvalifikační kurzy, proplacení licencí, 13. plat, pravidelné lékařské prohlídky, dovolenou, závodní stravování, sociální výpomoc, penzijní a důchodové připojištění, zálohy a karty.

Podle těchto možných motivačních faktorů zaměstnanci jsou ve společnosti relativně spokojení, vyhovuje jim pracovní doba, jsou ochotní pracovat přes čas, nemají velkou vzdálenost do zaměstnání, mají možnost účastnit se školení, jsou spokojení s pracovními podmínkami a jejich práce se jim líbí.

Ale najdeme i nějaké nedostatky se kterými zaměstnanci nejsou spokojení. Jedná se především o výši mzdy, která podle nich neodpovídá jejich výkonu. Nejsou dostatečně seznámeni s mzdovým a motivačním systémem. K lepšímu výkonu by je motivovalo finanční ohodnocení, prémie, stravenky, jazykové kurzy, rekreační pobyty a 13. plat.

5 Návrhy a doporučení

Tyto návrhy a doporučení vycházejí z rozhovoru se supervizorem skladu a také z dotazníkového šetření.

5.1 Finanční prostředí

Po rozhovoru se supervizorem jsem dospěla k navržení lepšího rozdělení finančních prostředků. Společnost totiž šetří na nepravých místech, bojí se investovat do nových a lepších technologií a strojních zařízení. Má také obavy z investování do pravidelného servisu strojů a do firemního vybavení. Kdyby se společnost zaměřila na investování do pravidelného servisu strojů, nemusela by se potýkat s poruchami a řešení otázek zda nakoupit jiné zařízení nebo řešit nečekané poruchy, které mohou zbrzdit provoz. Nové a kvalitnější firemní vybavení by mohlo zlepšit produktivitu a ochotu zaměstnanců. Díky investování do nových a lepších technologií by umožnilo společnosti snížit některé náklady na provoz.

Společnost by se také měla více snažit investovat do jednotlivých oddělení. Prostřednictvím toho by dosáhla většího stmelení týmů a zlepšení pracovních vztahů. Vznikla by lepší spolupráce mezi zaměstnanci, společnost by mohla dosáhnout větší efektivnosti a větší pružnosti.

5.2 Přehled mzdového a motivačního systému

Co se týče výše mzdy a spokojenosti se mzdou, 56 % zaměstnanců není spokojeno se svou mzdou a 44 % zaměstnanců tato mzda nevede k lepším výkonům, což je téměř polovina zaměstnanců. Doporučovala bych společnosti lépe seznámit zaměstnance s jejich výši mzdy, poukázat zaměstnancům jak se jejich mzdy člení dle zásluhy práce a dle funkce.

Je překvapující, že až 52 % zaměstnanců odpovědělo, že nemá možnost účastnit se školení a zbývající zaměstnanci, že ano. Školení je v dnešní době naprosto nezbytné. Navrhovala bych poskytovat zaměstnancům více informací o různých školeních, které společnost nabízí

a proškolení by měl být každý zaměstnanec, neboť se mění jak technika tak i informace i když to může být občas nákladné, ale je to vhodné pro přežití firmy mezi konkurencí.

Společnost by se měla zaměřit také na informovanost zaměstnanců s motivačním systémem, 40 % dotazovaných si není jisto, zdá zná motivační systém. Z toho vyplývá, že zaměstnanci ani jistě nevědí, na co mají nárok a jaké odměny jim náleží. A to se vše odráží potom na jejich výkonu a efektivnosti.

Doporučila bych společnosti, aby se zaměřila především na motivační faktory jako jsou prémie, stravenky, různé zajímavé jazykové kurzy, rekreační pobyty pro rodiny, dostatečné ohodnocení za pracovní výkon a také na 13. plat. Jak je totiž vidět z předešlého grafu, tak právě tyto motivační faktory by si vybrali zaměstnanci k lepší motivaci pracovního nasazení.

5.3 Shrnutí návrhů

Společnost by se určitě neměla bát více investovat do různých nových technologií a zařízení. Nové technologie by ji mohly pomoci ve zvýšení produktivity a také by mohly zvýšit ochotu zaměstnanců podávat co nejvyšší výkon. Díky tomuto rozhodnutí by společnost mohla dospět ke snížení nákladů na provoz. I když takovéto rozhodnutí patří z hlediska financí, času a náročnosti mezi dlouhodobé, ale může přinést do budoucna pozitivní výsledky. Může se stát, že společnost nepatří zrovna mezi ty, kteří mají rádi změny a má obavy z velkého investování a malé návratnosti kapitálu.

Rozhodováním o této oblasti by se mělo zabývat oddělení System Manufacturing a konkrétně ACC and FIN – v čele s Allen Chány, protože má na starost finance, finanční politiku a finanční kontrolu. Toto oddělení by mělo také spolupracovat s oddělením Engineering, konkrétně s Trouble Shooting – v čele s Francis Wen, protože jeho úkolem je vedení opravárenského úseku firmy, takže má přehled o poruchovosti jednotlivých zařízení a o potřebách nových technologií.

Ohledně spokojenosti se mzdovým systémem je to tak na půl. Někteří zaměstnanci jsou spokojeni s výši mzdou a někteří ne. Navrhovala bych oddělení Administration konkrétně Human Resources v čele se Zdeňkem Svozilem, který je vedoucím personálního oddělení, aby se pokusili co nejvhodnější formou informovat zaměstnance o mzdovém systému. Měli by se pokusit vytvořit tabulky, ze kterých by zaměstnanci mohli zjistit podle jakých zásluh

jsou odměňování a do jaké kategorie zaměstnanců patří. Tyto tabulky by měly být aktualizovány a také by měly být umístěny na vhodném a viditelném místě, aby byly dostupné pro všechny zaměstnance.

Určitě i tento úkol je časově náročný, ale povede ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, protože budou vědět, podle čeho jsou odměňováni a jak mají zvýšit svůj výkon k lepšímu ohodnocení.

Totéž platí i o motivačním systému. Každý zaměstnanec by měl být seznámen s motivačním systémem, aby věděl na co má nárok. Jak již vyplynulo z dotazníkového šetření, personální oddělení by se mělo zaměřit na motivaci zaměstnanců především formou prémie, stravenek, různých zajímavých jazykových kurzů, rekreačních pobytů pro rodiny, dostatečného ohodnocení za pracovní výkon a také 13. platu.

6 Závěr

Systém odměňování a pracovní motivace patří mezi nejdůležitější složky všech podniků, které zahrnují jak finanční odměny, tak i pochvaly, uznání nebo nehmotné odměny. Aby podnik mohl dosáhnout svých cílů, musí mít kvalifikované a vytrénované zaměstnance dle svých potřeb s dobrými znalostmi a dovednostmi. Potom je už na každém podniku, jaký si zvolí svůj motivační systém.

Cílem této bakalářské práce bylo osvojit si v teoretické části problematiku, týkající se motivace a odměňování zaměstnanců a seznámit se s metodami šetření a to konkrétně s dotazníkovou metodou. V praktické části bylo cílem analyzovat motivační systém jedné vybrané společnosti na základě vytvořeného dotazníku a zjistit tak spokojenost a informovanost zaměstnanců. A na základě výsledků navrhnout případná doporučení.

V teoretické části jsem se zaměřila na obecný výklad o motivaci, o zdrojích motivace, hodnocení a metody hodnocení zaměstnanců, systém odměňování zaměstnanců, mzdy, mzdové formy odměňování a zaměstnanecké výhody. Dále jsem se zaměřila také na SWOT analýzu firmy, marketingový výzkum vnitřního prostředí firmy a metody šetření, kde jsem si později zvolila dotazníkovou metodu. V další části jsem představila společnost Pegatron Czech, s.r.o. (ASUS), její hodnoty a cíle, organizační a personální strukturu, charakteristiku zaměstnanců a výrobkové portfolio.

V praktické části jsem provedla SWOT analýzu a marketingový výzkum vnitřního prostředí firmy na základě rozhovoru se supervizorem skladu. Pomocí vytvořeného dotazníků, který se skládá z 18 otázek týkajících se mzdy, pracovní doby, spokojenosti zaměstnanců, školení, motivačních faktorů a pracovních podmínek. Na základě této analýzy jsem zjistila, že velký problém tkví v nedostatečné informovanosti zaměstnanců o jejich možných školeních a kurzech, které mohou využít, o systému odměňování. Proto bych společnosti doporučovala, aby své zaměstnance co nejlépe seznámila se systémem odměňování, zaměřila se na konkrétní motivační faktory, které by zaměstnance opravdu motivovaly k lepším výkonům. Jak je v dnešní době známo, tak jenom dobře motivovaný a spokojený zaměstnanec vede k dosažení stanových cílů a k úspěchům na trhu mezi konkurencí.

Víc jak polovina zaměstnanců odpověděla, že jejich mzda buď neodpovídá jejich výkonů nebo je podhodnocená. Myslím si, že zaměstnanci by měli vědět podle jakých kritérií jsou odměňováni.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, tak něco málo přes polovinu zaměstnanců je spokojenou se zaměstnáním v této společnosti a práci by ani neměnilo. Z toho usuzují, že zaměstnanci ve společnosti Pegatron Czech, s.r.o. jsou relativně spokojení a tato společnost se o své pracovníky umí i dobře postarat.

Už jen tím, že mají možnost dostávat 13. plat, společnost zajišťuje jednou ročně pravidelnou preventivní prohlídku u lékaře, za loajalitu k firmě zaměstnanci obdrží za den dovolené navíc za každý odpracovaný rok, mají možnost penzijního a důchodového připojištění, mohou využít podnikové karty ke sportovním aktivitám.

Věřím, že tyto návrhy a doporučení poslouží pro společnost jako inspirace k zamýšlení a výsledky, které vyplynuly z dotazníkového šetření, budou částečně využity ke zlepšení motivace a odměňování zaměstnanců v podniku.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha; Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha; Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BLÁHA, Jiří a kol. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno; CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra; ČOPÍKOVÁ, Andrea. Systémy odměňování v organizacích. 1. vyd. Ostrava; VŠB v Ostravě, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan. Cesty k úspěšnému podniku. 4. vyd. Praha; Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KAHLE, Bohuslav. Praktická personalistika. 2. vyd. Praha; Pragoeduca, 2001. 211 s. ISBN 80-85856-94-8.

KOUBEK, Josef. Personální řízení 2, Část 1. 2. vyd. Vysoká škola ekonomická v Praze; Oeconomica, 2005. 136 s. ISBN 80-245-1022-7.

LEDNICKÝ, Václav. Základy managementu. 1. vyd. Ostrava; Akademie Jana Ámose Komenského, 2000. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.

LUDVÍK, Ladislav. Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí: podpora malého a středního podnikání. 1. vyd. Jilešovice; MAJ, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-02.

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. 1. vyd. Praha; Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PROCHOVNÍK, Štěpán. Metody a techniky sociologického výzkumu. 1. vyd. Ostrava; VŠB v Ostravě, 1991. 100 s. ISBN 80-7078-094-0.

PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha; Vysoká škola ekonomická (Praha), 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

WARD, Michael. 50 základních manažerských technik. 1. vyd. Praha; Management Press, 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X.

Interní zdroje

Kolektivní smlouva

Motivační program

Organizační normy

Výroční zprávy

Elektronické zdroje

<http://www.asus.cz/>

Seznam zkratk

obr. - obrázek

s.r.o – společnost s ručením omezeným

např. - například

apod. - a podobně

atd. – a tak dále

tzv. – tak zvané

aj. – a jiné

tzn. – to znamená

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl (a) seznámen (a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....